

C93-092
w38

辉煌的事业

易学与中国管理艺术

◆ 王仲尧 著



A0949377

中国书店

· 北京 ·

前 言

——中国管理艺术价值论

(一)

中国五千年管理文化，苍劲而又古朴，其中所蕴含的古老文明力量，悠远而又浩大。如一支古曲，在历史深处鸣响。

中国管理文化是一种艺术。它与现代西方式管理文化的不同之处，在于其无论是内容还是形式，无论是原则还是手段，都充满了可以反复“玩味”的东西。好像明前龙井清茶，一杯在手，初时淡雅，恍若无味，继而稍醇，清香满齿，终于透彻，回味无穷。

在世界文明史的滔滔长河中，中国传统文化，是一种最讲究管理的文化——无论是天下治理（“治国平天下”），家庭事业治理（“齐家”），还是人自身价值实现和生命过程的治理

(“修身”),体现出来的古代政治家和哲人的管理智慧,生气蓬勃,灵光闪烁,深邃无极。天似穹庐,一片苍茫烟海,笼盖数千年历史。不了解它,不透过它,不可能真正读懂中国历史,不可能真正了解东方文化。

中国古代管理艺术曾在历史上留下灿烂光辉,如那黄钟大吕,音响轰然,奏鸣过后,湖山之间,南屏晚钟,余音回荡,悠悠不绝。

但是,那不仅仅只是西天的晚霞,只给人留下美好的回忆和无边惆怅。我们祈愿,它仍是白日的荣光,还拥有未来的梦想。

在新世纪到来之际,我们越来越体会到,对于中国管理文化的反思、了解和洞察,将不仅有利于管理的本土化发展,更重要的是,只有真正做到对我国传统管理思想之精华的吸收,才能真正做到对西方现代管理学理论的引进和消化。这样,才谈得上在我们自己的土地上,培育东方管理文化的新苗,使其更快长大,成为参天大树,林海苍苍。

《周易》这一部古老的东方文化经典,在现代管理学的发展和管理变革中,仍然有它特定的价值意义。这个令人兴味盎然的话题,是本书第一章的内容。

(二)

中国管理艺术以易道为价值核心,可以分为三个价值层次。

第一个层次,即“易道”,这是最高层次,是中国管理艺术的价值核心。

中国管理文化精神,足可当得起“博大精深”四字,无论从内容或形式上来说,都可谓浩浩荡荡,无边无涯。但是,也可以博而约之,如王弼所言:

故众之所以得咸存者,主必致一也。动之所以得咸运

者，原必无二也。物无妄然，必由其理。统之有宗，会之有元，故繁而不乱，从而不惑。故自统而寻之，物虽众，则知可以执一御。由本以观之，义虽博，则知可以一名举也。

（《周易略例·明象章》）

易道是中国文化的源头，也就是中国管理艺术的价值之源。中国传统管理文化的奥妙之所在，艺术性之生动体现，也正是易道内涵的精华。

第二个层次，即“天人合一”，具体又可分为两个方面，即“阴阳五行”、“天人感应”。这是中国管理艺术的理论背景，是充满美感的宏观思想结构，体现了中国管理艺术的价值理论的层次。

“阴阳五行”，大化运行，在几千年的漫长历史时期中，构成中国人基本的关于宇宙天地、社会系统运行和人生命方式的观念框架、知识背景。当中华民族开始运用“五行”来对宇宙间具体事物进行概括，就意味着中国思想文化史上的一个巨大飞跃。这也是中国管理文化史上的一个大事件。用“阴阳五行”来对宇宙间具体事物进行概括，即凡是同类、同气、同声等事物，都可归纳成为最基本的五个大类，即木、火、土、金、水“五行”。下至具体而微的实际存在，上至崇高抽象的道德属性之类，无不依据其内在的属性，分属此五大类。而这五大类事物，在其相互之间，又可通过相生（生我、我生）、相胜（克我、我克）等关系，连接为一个动态的整体。从管理哲学的高度，即是视自然世界、人类社会、社会各单元以及具体的人的活动，都存在于一个有内在联系的大系统之中。这种把世界一切事物看成统一的、有秩序的整体想法，能在二千多年前产生，在管理艺术方面，是了不起的贡献。

“天人感应”，是由阴阳大化与木、火、土、金、水五行观念为基本要素构成的思维模式，其被凝聚、提炼成更深刻、也更具

有普遍意义、更广泛的中国管理文化之宏观思想结构的文化背景。中国管理艺术中的“天人感应”观念，其特别的深刻性，表现在天与人互动，天与人互通，天即人，人即天，在这样一整套理论体系和行为方式中，将宇宙自然现象、社会人文现象、人体生命现象——人的价值实现，视为互相联通、互相作用、互相反映的一种整体、系统的结构性存在形态。古代中国管理文化中，天人合一、天人感应，这种宇宙图景与生存机制之完备、具体和生动，现代人几乎难以想象。比方说，时刻不忘强调，把注重人个体以外的存在（自然界和社会关系），转向对人个体生命过程的关注，将人体自身，与阴阳五行相对应，将人体的各器官和心理感情、生理功能和五行配合，维持五行结构的阴阳平衡，使生命机体获得和保持动态平衡，为此，必须进行生命过程的一种自觉的自我调节。而相生和相胜（相克），便是保持动态平衡和自我调节的关键所在。通过五行相生相胜等关系，更深刻地揭示个体生命与天地自然之间的结构关系，这种人本精神，是中国管理艺术一大特色，对现代管理学有深刻的启示意义。

中国管理艺术“阴阳五行”、“天人感应”的价值理念，就是达到“天人合一”境界。

第三个层次，即“修身、齐家、治国平天下”，这是最基本的层次，是表现中国管理艺术价值实现的层次。

“天人合一”境界，或者换句话说，“阴阳五行”、“天人感应”的价值理念，其价值的实现，就是达到“修身、齐家、治国平天下”三者的和谐这样一种理想状态。

“修身”，就是人自身生命过程的管理（治理），就是每一个人，管理者和被管理者，对自己的身心健康的关注，命运的把握，价值的实现。这是一切管理的基础：既是一切管理的出发点，也是一切管理的终极目标。

“齐家”，从字面上，以往一般理解为就是“家庭”的治理，

因为家庭是社会的基本单位。今天我们可以将其内涵扩大，视之为“事业的治理”，从管理艺术的角度而言，也就是指具体的“经营管理”。

“治国平天下”，就是“天下治理”，也即国家、社会事务的管理，从管理艺术的角度而言，也就是指与社会大环境的协调，以及“以天下为己任”的责任心、责任感。这是一切管理成功的必备条件。

身心健康，事业成功，社会安宁，这三个方面和谐并进，共同呈现的美好，就是“天人合一”，就是管理的价值实现，是一种至高、至上、至美的管理艺术大境界，也就是中国管理文化的最高价值准则。

本书将“天人合一”这一中国管理文化的宏观思想结构，分解为“阴阳五行”、“天人感应”两个方面进行讨论，构成本书第二章、第三章的内容。

(三)

“修身、齐家、治国平天下”，是中国传统管理文化的最深精义之所在。三位一体，相辅相成。

“修身、齐家、治国平天下”的管理理念，渗透在一切中国管理文化形态之中。

以易道为价值根源的中国传统管理文化，包括中国儒家、道家、兵家、法家、墨家、农家等管理思想和管理艺术，具体形态多种。本书主要讨论其中的道家管理，兵家管理，儒家管理三种有代表性的东方式管理艺术。

道家管理艺术，主要是一种道术管理。

司马迁概括道家要义是“无为，又曰无不为”，其根本在于，“其术以虚为本，以因循为用”。“因循”，也就是能做到“顺时变化”。用现在的话来说，就是顺应时势、适度、做事不勉强。

这也就是“无成执，无常形，故能究万物之情。不为物先，不为物后，适能为万物主”。能成为“万物之主”，关键就是在于“无成执，无常形”，“不为物先，不为物后”，换句话说，也就是适度。

至于“有法无法”，“有度无度”，即法则如何制定，如何应用，则要根据是否能“因时为业”，“因物与合”，是否能顺应时势，与客观情况相符合。故曰：“圣人不朽，时变是守；虚者道之常也，因者君之纲”，也就是说，“时变是守”——“顺时变化”就是最为重要的“君之纲”。

班固概括道家是这样说的：“此君王南面之术也……一谦而四益，此其所长也。”（《汉书·艺文志》）

“道”本是帝王“南面之术”，即天下治理之术。其立足点，是在于治理之“术”。所以，葛洪曾特别指出，“道”绝不仅仅只是关于养生的问题。它所关注的，是更要大得多的问题，就是关于天下治理的问题，是关于天（立天之道，曰阴与阳）、地（立地之道，曰柔与刚）、人（立人之道，曰仁与义）三者，以及三者关系的大问题。或者说是关于“修身、齐家、治国平天下”的大问题，养生只是其中的一个方面而已。葛洪之意，在于表明“道术管理文化”的多层性，其涵意的深刻性，从阴阳两仪到天下万物，都是“道”之所出，因此，只有返本归根，才能真正掌握这个“道”。

其中道理，十分幽深，因此，只有探研穷究，融会贯通，才可能“感而通天下”，穷通万物之理。所谓通过“无为”，达到“有为”，其中深意，也只能从此中领会。

兵家管理艺术，主要是一种权谋管理。

兵家管理文化的一个基本原则是，所有兵法，或管理行为方式，都像水一样。在实际运行过程中，由于各种客观、主观条件的变化，人所面对的对象，都不会静止不变。种种复杂情况，随

时可能出现，像水一样，因形而动，因形而形。所有管理决策，行为设计，都必须根据这个原则：兵形像水。

长川大河，要筑堤防，更要疏导流向。史称大禹治水，导九河使之入海，就是使水的流向和水的能量，能按照人的意志和需要发挥作用。这也就是兵家管理的一般原则。

孟子曰：“人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过颡；激而行之，可在人山。是岂水之性哉？其势则然也。”（《孟子·告子上》）认为人性如水，若不受“激发”，就只是因势而下，平静无事，其表现就所谓“善”，好比“从善如流”。但是，由于环境、形势等外在条件影响，人性必会受到“激发”，于是，好比一石阻水，能使水瀑飞激，能使水跃如山一样。这也就是如何激发、引导人性的问题。

何谓根据“天道”行事？何谓符合“天道”？人性像水，因势下流。“天道”威权赫赫，至高无上，与“从善而下”都会“受激飞溅”的人性，即“卑高以陈”中的“卑”与“高”两方面，两者相互感应，就要求有对立面相互转化的思维方式。

兵家更注重战争实践的实用立场，运用阴阳五行进行推测、预算、决策。中国兵家管理的辩证思维方式，最强调把握住管理对立面双方的统一，而凡是同一的管理形态，兵家却善于发现它的对立。

兵家管理文化中，深刻地寓含着“有无”、“阴阳”、“刚柔”、“虚实”、“动静”等与“对立面相辅相成”、“对立面统一”的两个方面，任一方面都有不可或缺”的有关观念。同时，对对立统一两个方面，又有自己关注的侧重，包涵独到的思想方式。

兵家的思维智慧与决策科学，具有自己独特价值，达到无与伦比的艺术高峰。因为，战争与和平、军事与政治，从兵家管理

文化立场出发，本来是同一的、互动的、相互转化的。

兵家管理思想所呈现的这种管理哲学图式，以及强调的操作技巧，从上古时代的各种神话开始，直至《孙子》《吴子》《六韬》《三略》等著作中都有着较多的反映。综合地看，全部兵家思想，都是围绕着管理主体如何改造、构筑、操作客体世界这一总观念展开，由“道、天、地、将、法”等兵家管理战略要素，发展出“内修文德，外治武备”等管理操作准则和观念；由“兵无常势”、“战无常法”的兵家管理哲学思维方式发展出“致人而不致于人”，以及灵活机智的战术操作程序。

儒家管理艺术，主要是一种礼仪管理。

儒家管理文化的思想结构，内涵的文化精神，不是凸现宗教或神学，而是蕴涵“人文化成”大义。

人性、人情，是由文化陶冶出来的。文化发展的状态不同，人性、人情的具体内容、要求也自不同。但是，作为礼仪制度的建设依据，也就是就人性、人情与礼仪制度的关系而言，变化中又有其不变的根本所在。

司马迁说：“‘礼’者，人道之极也。”礼仪制度既是为人道建构所树立的准则，那么就必然要适应人道的现实要求。人道的现实要求，在人性、人情上的表现，就是现实的风尚、习俗，即一个社会所特有的管理文化。“神道设教”意在教化，但是，也不能随意地立一种模式。教化与所教化的对象，永远处在一种互为因果的关系之中。

在中国历史上，神道始终没有脱离人道，未曾与人道形成对立，反而是以人文精神作为本质内涵，这就是东方管理文化以及传统管理体制之整体所追求的人道之“应然”。

所谓“人者天地之心”，就是对“神道设教”所涵人文精神的直接肯定。至于鬼神之事，虽必存敬信，但礼仪管理文化之价

价值观，终非以神为本位，而是以人为本位。^①

也正因为以人为本位，所以在东方管理文化的思想结构中，“天道”、“神道”、“人道”三者，始终圆融一体，神道受到人性、人情之现实要求制约，没有异化为另一个所谓“外在超越”的世界。人性、人情的现实，与精神信仰上的追求，也从未形成尖锐对立。

我认为，这就是中国管理艺术的基本特征。

对周易与道家管理、周易与兵家管理、周易与儒家管理文化关系的探讨，构成本书的第四章、第五章、第六章。

(四)

中国是一个讲究谋略的国家。中国文化，是渗透谋略精神的文化。

中国的谋略精神，也就是中国管理艺术 (Chinese Administrative Art)。

中国传统文化，在“中庸”(moderate)这一根本的方法论原则(the rule of fundamental methodology)指导下，包含着、孕育着、滋养着、鼓励着世界上、人类历史上、人类全部文化史上的内涵最为丰富的谋略设计。它成为一种精神，神秘而又深刻，恢宏而又精致，虚静而又坦荡，古朴而日新又新。

神秘而又深刻，是因为其形式。

中国管理艺术的价值理想是“天人感应”大境界。“天人感应”之学，其特别的深刻性，表现在天与人互动、天与人互通，是在天即人、人即天一整套理论体系和行为方式中，将宇宙天

^① 《左传》桓公六年季梁曰：“夫民，神之主也，是以圣王先成民，而后致力于神”。僖公十九年司马子鱼曰：“祭祀以有人也，民，神之主也。”这是很典型的关于“神道设教”内涵的说法。

地、自然现象、社会家庭、人文现象、个体生命、身心健康视为互相联通、互相作用、互相反映、互相制约的一种系统性、结构性的存在形态。

所谓“天人合一”、“天人感应”、“阴阳”、“五行”、“八卦”、“太极”、“先天”、“后天”等，用今天不少人的观念来看，似乎都可以归之于“神秘文化”（mystification）范畴，事实上，在我国 20 世纪后 50 年中，它也的确常常被斥之谓“迷信”。然而，它深刻无极。说它深刻，是因为人们在心底深处认为，它是来自于“天”的“启示”。但是，这种启示，不是西方基于基督教文化背景的那种来自于上帝的“神谕”（oracularity），而是一种规律性的“依据”（in accordance with）。从 20 世纪 80 年代以来，国内国际（尤其是国内大陆）学术界的研究成果，已经充分揭示了这一点。几乎所有上述“天人合一”之类易学范畴，用现代科学语言一般可以解释得通（不排除其中有些是牵强附会），可以找到其与天、地、人三者对应关系的依据。

恢宏而又精致，是因为其结构。

中国传统管理文化结构宏大，无论是在理论思维的范围、方式、指向上，还是在操作层面的变通、灵活以及极强的对应性上，都能予以容纳。当然，其中尤为重要，也是尤为本书作者所重视的，是其特有的思想结构（the ideological framework）。这里说“特有”二字，是指其与世界上其他文明形式中的管理文化相比较而言。本书作者认为，提出中国传统管理文化的思想结构问题，是提出了一个重要的学术问题。这个问题蕴含深刻的理论意义。这个思想结构是如此宏大，又是如此精致。其细微之处，妙到毫颠。这种结构上灿烂的恢宏感与优雅的精緻感的高度合一，使之呈现出一种特别的美感，一种特别的艺术性。它具有了一种审美意味。这种审美意味在世界上其他管理文化形态的思想结构中，很难见到。

虚静而又坦荡，是因为其内涵。

这种讲究谋略的管理艺术，与新教伦理以及 19—20 世纪西方基于分析方法的科学思维背景下的管理文化，内涵有很大不同。

所谓“虚静”，不仅是指其出发点与运作的基调常在于“虚”、“静”，或者是“抱一”、“以静制动”、“以柔克刚”、“胜者先胜而后战”、“先立于不败之地”、“后发制人”等等，而且在于有自己的一套在业已确定的价值取向下的行为方式，不会轻易受他人、他物、他事，以及其他原因和偶然性因素的影响。

但同时它又如此“坦荡”，正所谓“君子坦荡荡，小人常戚戚”。中国管理艺术及其“谋略”内涵，以传统价值观而言，乃是绝对的“君子”之“文”。君子之为“文章”，可对天地鬼神，襟怀坦荡，而无不可对“人”言者。比方说，历代科举制，无论是两汉魏晋时的所谓“萌芽”时期，或唐时之“大成”时期，或宋元明清之“发展”时期，其主要内容，所围绕着的何不是“议政书”或“平戎策”？就是说，都是关乎天下治理，以及有关谋略问题的。又何一不是襟怀坦荡，心胆开张？

这种古朴的文化，因为有这样的形式、结构、内涵，所以日新月异，在现代世界管理学的发展中，在中国管理学划时代的变革中，仍然光彩夺目，焕发新的生命力。

传统管理文化的生命力，体现在与现实接轨的实践性价值之中，这是检验其意义的标志。本书较深入地讨论了以易道为核心的中国传统管理文化与现代管理变革的价值关系问题，这是本书的最后一章，也就是第七章的内容。

(五)

近年来，学术界多有对易学管理学感兴趣者，在不少学术会议和学术刊物上发表过研究结果。这些研究结果，拜读之后，获

得不少教益。但是，也一直觉得有一个问题需要提出来。这就是将周易的管理文化与“现代企业管理”直接对应，换句话说，也就是将易道中内蕴的管理理念直接对应于“程序管理”，或“财务管理”、“会计管理”之类的一种管理手段。我认为这种“直接对应”并不恰当。

套用一句现代管理学的术语来说，易道管理文化的“管理”概念，指的是一种宏观的管理，而“现代企业管理”的“管理”概念，指的是一种微观的管理。这两种管理理念，性质根本不同。有不少探讨周易管理学的文章，之所以给人的感觉空而不当，有时不知所云，有些情况下，形式上看起来似花了不少力气，有的甚至列出一些庞然大物式的公式之类，但是很遗憾，结果却只是将周易管理文化的内涵庸俗化。究其原因，即在于在前提上，即概念的把握上就不对头。

易道管理文化中的“管理”是一种理念，是一种包含价值理想的管理过程，以及管理准则、管理的艺术手法。其中，尤其是因为共时态地包含了“个体生命”、“个人价值”、“人生事业”、“经营理念”、“天下治理”、“社会和谐”等深刻内涵的“天人合一”的基本原则，这就使它成为与现代主要基于西方管理学基础之上的“企业管理学”的“管理”概念并不能完全对应的东西。也许我们可以这样说，这里讨论的实际上是两种东西，虽然二者目标一致，但是二者的讨论对象不同。现代“企业管理学”的“管理”概念，只相当于易道管理文化中的一个部分。这是我们想要说明的。

把社会（国家，或“天下”）、事业与人生性命（个体价值）三个东西紧密联接，视为管理成功的基本条件，三位一体，相辅相成，是易道管理思想之精华所在。周易大义，谈的都是治国平天下之事；但是，凡要治国平天下，必都要从具体的、个人的事业开始；然而，要搞好一个人的事业、家庭，又不能不从一个人

的最为现实的身、心的健康开始。将身心健康、事业成功与治国平天下三者相连接，构成一种宏观的管理文化思想结构，这正是中国管理艺术之“艺术”性的体现。其价值理想，就是达到“修身、齐家、治国平天下”三者和谐的理想状态，是这三者共同呈现的美好。

这就是“天人合一”的至高、至上、至美的大境界。

第一章 《周易》管理思想的艺术特色

一、天下人生，王道霸业

《周易》这部古老的中国文化经典，在中国和世界文化史上，闪射着神圣而又迷离的光彩。《周易》八卦，这种无论从形式上看，还是从内容上论，都是极其古老的文化符号，在现代管理学的发展以及管理变革中，仍然有显著的现实意义，这不能不使现代人兴味盎然。

(一)《周易》：东方管理文化经典

多少个世纪中，中国的帝王将相，那些社会事务的管理者，往往是运用《周易》中蕴含的管理思想，把它作为治理天下的基本原则，把《周易》中述说的管理方法，作为管理社会的基本手段——以《周易》作为兴亡治理的一

部“手册”，一项“原则”，一种依托：掌握天下大势，了解人心向背，测知天地灾变，探问吉凶祸福。

历朝历代，宫帷秘闻，天灾人祸，滚滚红尘，兴亡闹剧，无不与《周易》这一本书息息相关。

对现代人而言，讲到《周易》，首先会想到八卦。这种文字不是文字、符号不是符号的“东西”，却具有神奇的内涵与外延——它包含一种在某种特定意义上，可能令人“畏惧”的力量。不管当初的卦象与现在我们所看到的卦象之间，是否有什么差异，有一点却可以肯定，最初，八卦是一种巫术符号。

远古时代，世界各民族人民普遍有过一种天地有“灵”的观念，认为“天”和“地”有神，能感知，具灵知之力，进一步延

伸，万物亦莫不有“灵”。全世界各古代民族中曾普遍流行的图腾崇拜，也是万物有灵观念的一种表现形式。人们在大自然面前，会由衷地感到软弱无力，渺小无助。人在漫长的历史时期中，畏惧和崇拜的是那些纯粹的自然现象，如风雨雷电、江河山川，只是因为它们在人的面前，它们的威力实在太太，凭人之力，不可能与之抗衡。

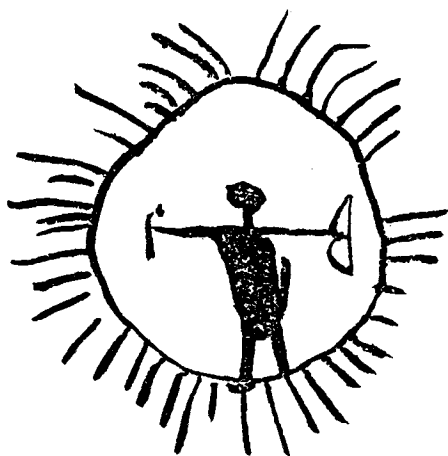


图 1-1 太阳神（广西花山岩画）

可能在原始人的心目中，自然界的一切变化都是由某种神秘的超自然的力量支配。人们对虎豹熊罴等凶猛野兽心存敬畏，就

只是因为这些庞然大物爪牙锐利，越山过涧如履平地，呼风唤雨，万兽慑服。当个体与个体遭遇时，人显得那么孱弱。

鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由。人呢，有这个自由吗？雄鸡能每天预报时辰，从不失误。候鸟能迁徙归巢，千万里从不迷路。蛇鼠能知洪水地震，蚂蚁能测暴风骤雨。这些，人都做不到。

风雨雷电、虎豹熊罴、鸟兽虫鱼，都会使人觉得，它们比人更具有一种“灵气”，人望尘莫及。

但是，人有一项本领，万物绝不具备。只是这一项本领，就使人可以雄视天下。这项本领，就是预测、预见未来的本领。



图 1-2 部落祭神（广西花山岩画）

这项本领最重要，因为掌握这个本领，就能趋利避害。而趋利避害，正是一切生物最根本的生存前提。

反省自身，人是有意识的存在物。人要扬己之长，知识，就是人特有的长处和能力，他物不能具有。司马迁在《史记·龟策列传》中说：“或以昆虫之所长，圣人不能与争，其处吉凶，别然否，多中于人。”说的就是这个道理。

预知吉凶，洞察生死，掌握命运！这可能是所有本领中，最最让人羡慕的本领了吧？那么，怎么才能预知吉凶，洞察生死，掌握命运？

伏羲画卦，最初可能就是试图运用巫术预测未来的吉凶祸福。从文化史看，古人的智慧，主要也是通过巫术表现，并积累起来的。可能古代的巫术有过许多种。世界上任何一个民族，在其远古时期，差不多都曾存在过这样或那样的巫术。中国古代也同样，星占、梦占、鸟占、兽占、五行占等等，可以说是应有尽有。《汉书·艺文志·数术略》中，著录了大批这方面的著作，我们可以从中一窥巫术极盛时代的面貌。

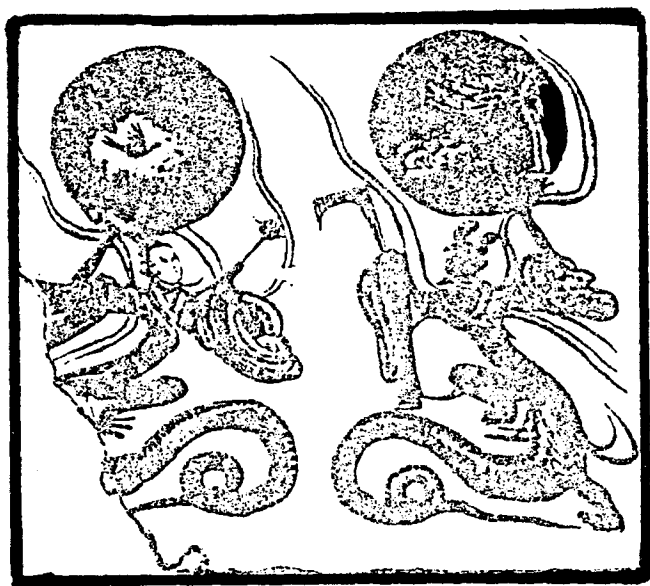


图 1-3 伏羲女娲图（汉代画像砖）

如占星术，在我国古代曾广为流传，在众多的巫术中，一度占有重要地位。中国人早就认识到日月星辰的运动变化与日常生活密切相关。从出土的原始社会的遗物来看，我国古代崇拜日月星辰的文物也占有较大比例。古代的所谓天文学家，实际

上也就是占星术家。据《左传》等文献记载，春秋末年，梓慎、裨灶等占星术家，能通过对星象变化的观察，来预占国家兴亡、王公诸侯生死，以及一些自然灾害；其占断结果，甚至能使上层社会为之震动。占星术家通过对天体运行异常现象的观察，也能够预见到某些天象和气候的反常变易，这也说明，占星术中包含一定的科学知识。后来经过漫长历史时期，从中世纪直到近代，随着科学天文学的发展，占星术才逐渐衰落。

占梦术，也是曾广泛流行的一种巫术。原始人恐怕也像现代人一样，对做梦，以及梦境中见到的东西感到困惑。活龙活现的梦境，会使人觉得，熟睡时灵魂离开了自己的身体，到肉体去不了的地方飘荡去了。在梦中，人不但能和活着的人交往，而且还能和死去的人，甚至神灵鬼怪碰头。人们还觉得，人也应该为自己梦中的行为负责。这种情况，以及这种观念，一直到近代，也还在世界上相当广泛的地区流行。中国古代也是如此，由此导致占梦术盛行。如殷商时期，殷王武丁一反当时社会习俗，提拔才干出众，却身为奴隶的傅说为相国，就是运用占梦术说服众人。与一种已经相沿成习的社会风俗背道而驰，提拔奴隶为相国，在上古时期，其阻力之大可以想见。而那种一反常规的做法，要想获得成功，几乎唯一可行的就是求助于“天意”。占梦，是求助于“天意”的一种有效方法。中国古代典籍中，有许多占梦著作流行于世。后来随着科学的发展，人们对自身生理和心理知识的日益丰富，占梦术也日渐衰落。

在中国历史上，还有过其他形式的占术，也曾广为流传，其结局，大多也同占星术、占梦术的情况差不多。

在八卦这一种巫术符号基础上形成的《周易》古经，原本也是一部占筮之书。但是后来的历史证明，易经八卦，是众多巫术中的佼佼者。易经八卦筮占，从形式上看，也具有一般原始巫术共有的特点，但是，也具有与一般原始巫术不相同的特点。在

《易经》中，同时沉淀了古代中华民族在探索自然和社会的漫长的艰辛过程中，积累起来的伟大深刻的智慧。它是当时人们总结、整理、概括前代所有占筮术的结果。这样，在其“整体性”之中，本来已经包含“历史性”在内。它也是人们经过仰观俯察，近取远摄，并且通过运数取象而得以创立的。这样，在其一般的“原则性”之中，又包含丰富的“特殊性”在内。

也许，在开始阶段，在尚未成形的《周易》中，巫术以至迷信所占的比重是很大的。然而，萌芽状态的科学智慧，也已经蕴涵于其中了。后来，随着人们认识水平的不断提高，迷信与理性的比重也在不断地调整。到了殷周之际，华夏民族经过众多部族的长期交流和融合，在生产不断发展的基础上，心胸眼界不断开阔。《周易》古经就在这样的条件下形成。

在八卦基础上发展起来的易学与易文化，特别是形成典籍的《周易》，最终成为华夏文明的源头。

西周王朝的建立，曾使中华民族的文化发展经历过一个空前繁荣的时期。《周易》古经的成书，正是这一时期文明发展水平的里程碑。它成为华夏民族当时达到的认识高度的一个标志物，一个时空刻度，一道彩虹般的文化之光。

《周易》古经部分，在殷周王朝官府中，原是作为卜筮用的典籍。卜者用龟，筮者用蓍。殷王朝最重龟卜，兼用占筮；周王朝最重占筮，亦用龟卜。卜筮，是殷周王朝管理国家大事以及各项社会事务的最重要的决策手段。

《尚书·洪范》中记载，箕子向周武王传授统治术时曾说：“汝则有大疑，谋及乃心，谋及卿士，谋及庶人，谋及卜筮。”意思是说，当遇到重大疑难时，首先，你要通过自己的头脑思考，其次，可以广开言路，听一听大臣们的意见，然后，再听一听百姓的想法。最后，就要求诸龟卜和蓍筮这种决策工具了。

龟卜和蓍筮，对当时的人而言，其意义与现代人相比，完全

不同。《周易·系辞传》说：“人谋鬼谋，百姓与能。”对当时的人而言，龟卜和蓍筮的重要性极其巨大。巨大的程度，可能现代的人很难想象。比如，在决定国家大事或重大军事行动之时，运用“鬼谋”（“神鬼之谋”），通过龟卜或蓍筮决定下来的事，至少要比通过纯粹的“人谋”决定的事，具有更大的权威性。在所有的政治和军事活动的管理中，更易凝聚力量，于是就更容易获得成功。

但是，就某事占得了某卦、某爻，尚未能就此判定吉凶。即使在卦爻辞中，有明白的吉凶昭示，也不一定就是最后定论。在这种情况下，有时还得根据求占者及有关实际情况，进行具体分析。在当时，一般是由具备特别身份的人，即“筮师”，依据卦象和卦爻辞进行解说，并就此种解说来作出判断，才算是对此一事变的可能的发展方向作出了预测，从而决定当事人所求占的某一事，是做还是不做。

从古代留下来的一些筮例来看，筮占不但重在如何“占”，而且也看重如何“断”。

《国语·晋语》中说，公子重耳，遇难被逐，欲投奔秦国，寻求援助，以图复国。由于事关重大，犹豫不定。于是亲占一卦，结果，得《屯》（䷂），初、四、五爻变，之《豫》（䷏）。当时，按“筮史”（筮师）解释，此卦乃是不吉之兆，因为《屯》卦卦象，震在坎下，而《豫》卦卦象，震在坤上。根据卦象象征意义，震为车，坎为险，坤为地；由《屯》（䷂）变为《豫》（䷏），就意味着车行于地，而遭遇艰险，也就是说，不宜出奔秦国。筮师当时的断辞是：“闭而不通，爻无为也。”但是，重耳的一位谋臣司空季子，却对这同一个卦作出了不同的解释。他说，《屯》（䷂），象征“厚”，《豫》（䷏），象征“乐”，而且，本卦和之卦的两卦卦辞中，都有“利建侯”之语，于是，此卦乃是吉占，应该是意味着，此去投奔秦国，正有利于建国封侯，将能获得利益

喜乐。再进一步说，就卦象本身而言，坎所象征的是“水”，水为“众”。“水”即河川，即川流不息，“众”即民众，即众志成城。也就是说，此卦之所象征，乃是此行赴秦，既可能获得山川国土，又可能得到人民拥戴。由此，此卦乃大吉之卦，正是复国象征。因此，司空季子的断辞是：此卦乃是“得国之卦也”。

当然，解卦者必须严格遵守解卦的规矩，“因人因事”地“解卦”，自有一套如何“解”的规则、规矩，用现代语言来说，有一套严格的“游戏规则”，不能信口开河。

从以上筮史和司空季子的断辞中可以看到，他们都是严格按照解卦的规则来“占”与“断”的。但是，他们得出的结论，却相反。

这就说明，在解卦中，有着很大的灵活性。那么，何去何从，哪一个更正确，关键就在于，谁的解释和判断中，包含有更多“人谋”方面的智慧了。

由此我们可以知道，占卦，实际上要有两个同样重要的过程来共同决定：

其一是“鬼谋”，也就是所谓的“求神问卦”的“占卦”；

其二是“人谋”，也就是得卦之后，所谓的“因人因事”的“解卦”。占得一卦后，对此卦如何判断，最后何去何从，由“人谋”决定。晋公子重耳最后需要审时度势，进行决策，决定采纳何种判断，实施何种行为。

可见，筮占不但重在如何“占”，而且也看重如何“断”。在占筮的“鬼谋”中，包含有“人谋”驰骋的广阔余地。这也正是占筮这种以八卦为基础的“巫术”，能够比其他形式的巫术容纳更多的智慧和人文精神的原因之所在。

用蓍占作为决策工具，在现在看来是一种非理性形式。但是，在这种非理性的形式之中，包含着深刻的理性内涵。就是说，占卦是一种既具有神秘性，同时也涵有“技术”理性的操作

过程。这两种过程的结合部，的确是存在着无法以现代工具理性概念诠释的断点，这些断点的扩大，更易形成迷障，这可能就是后世人们对《易经》人说人异，有时甚至于大相径庭的源点所在。

古代文化经典，岂止恒河沙数。千百年来，大浪翻卷，吹尽狂沙，最后，《周易》留了下来。其深刻的哲理中包含的姿彩万千的东方管理艺术，足令人品味无限。

（二）《周易》：对“天下”、“事业”、“人生”管理的艺术把握

春秋末年至战国，中国历史进入重大转折时期。

与整个社会的发展相适应，易文化也相应发展。当时的诸子百家（包括各家术数方技），无不从易理中汲取文化营养。百家之中，孔子为代表的儒家学派，更是特别注重对《周易》的继承发展。后经儒家几代人的潜心研究和认真传授，同时还吸取了道家诸学派对易学研究的成果，他们对《周易》古经进行了全面系统的疏解和注释，写成了流传后世的《易传》十篇（即“十翼”）。《易传》在开发《周易》古经智慧的基础上，把体现东方管理艺术的易文化，推向崭新阶段。

秦统一六国后，为了定本朝于一尊，对当时诸子百家典籍中与自己政治观点不合者，一概予以禁锢、焚毁。而《周易》因属占筮之书，幸免于难，得以保存。汉朝建立，学者又对过去解易的著作进行了整理，将原来的《古经》上下篇，连同战国以来成书的《易传》，合编为完整《周易》，即今天流行的《周易》传本。这样，《周易》古经和十翼易理，形成一个相对完备的易学体系。

《周易》在长期的流传过程中，虽然也曾有不同的传本，如1973年长沙马王堆汉墓出土的帛书《周易》，就是现在已经发现

的最早流传的另本（晋太康年间，汲冢出土的竹书《周易》已经失传），其中六十四卦序与卦名，均与今本不同；所附的解易著作，也与今本有异，但是，流传最广，对后世影响最大的，仍然是现存这部《周易》。

《周易》在相当长的一个历史阶段中，都是上层社会的一种基本的思维方式，是一种世界观，一种方法论——它是中国古代的一种基本的人生价值观。这使得《周易》的《经》《传》的内涵之中，包含了及其丰富多彩的思想观念内容。换句话说，也就是在《周易》的“筮书”性质中，本来就已经包含了针对现实“人”、“事”的“思想性”，这样一种理性精神在内。

《周易》的创立，及其创立之后，实际上成为中国帝王管理国家的最重要、最基本，也许，还可以说是最神秘的工具书。从现在我们可以见到的大量的春秋战国时期以及以后历朝历代的史书中所记载的各种各样的历史事件中，可以想象，若无《周易》这一部国家管理、政治管理、行政管理，乃至思想管理的“大书”，中国历史，中国文化，乃至整个东方文明的发展形态将会如何？

我们可以说，《周易》的蓍筮占断，在中国历史上，与历朝历代，王道霸业，紧密相关。它是一部中国帝王专用的占筮“天书”，因此，也就是一部中国帝王管理学。它最初应用于“天下治理”（国家管理）。

天下治理，在古代，这也就是人所能达到的最高的管理理念了，这种管理理念，体现了对“天下”、“事业”、“人生”的理性探索和艺术把握的最高价值观。

而就《周易》管理学而言，因为历代易学，既将之视为帝王之学，或用今天的话来说，是一种哲学、政治学、占筮学等等，那么，似乎也就等于是谈“管理学”的问题了。其实不然。

近些年来，有些学者对《周易》与管理学相结合的探讨，基本上都是以《周易》之言，套现代经济（企业）管理之式，常使人产生削足适履之感。实际上，迄今为止对于《周易》作为中国传统管理文化根本经典的探讨，尚未很好开始。

《周易》管理文化所涵之“管理学”，乃是一种“治理天下”的管理学，其中当然会包含经济管理学的具体方面在内，但是，《周易》本身，其本意并不在此。套用现代语言说一句，《周易》的管理学，是一种行政管理，并且由于与“天人感应”观念结构的纳入有关，它又是一种“人的管理”，或“人身”、“性命”管理。在本意上，它与近年来不少学者所谈的《周易》与经营管理、《周易》与经济管理之类话题，浑不相干。

我想，我们只能这样说，《周易》之管理文化，以及与之有关的中国传统管理思想结构，本是指中国古代的帝王管理学。肯定有人会说，这种“管理文化”，今天难道还没有过时吗？我想，就所谓的“帝王管理学”而言，今天已经过时。然而，对于其包含于中的那种管理原理，那种与中国传统文化息息相关的管理价值准则，以及作为操作手段的管理艺术而言，在今天，对于一个经济实体，或一个企业，或一个生活在现代经济社会中的人而言，可能仍具有实际意义，实用价值。

当然，更重要的意义在于，由《周易》为模型核心所铸成的东方管理文化思想结构，因其内涵的深刻性和外延的广阔性，是永不会过时的。其无论对于“天下治理”、社会人文环境调适，或某一领域的具体管理行为，还是个人的人身性命之学而言，都有作用。

这种作用，在局外人看来，似会觉得有“神秘性”，实际未必。此即所谓“君子见其文”而“百姓见其神”，百姓“日用而不知”而已。

二、微言大义，时代精神

西汉将《周易》列为五经（《周易》《尚书》《诗经》《春秋》《礼记》）之首，确立了其在中国文化中的显著地位。从此，注易、研易、解易者，代有通家。经学家、玄学家、佛学家、理学家、汉学家、文学家、军事家、科学家，等等，各以其时代精神注入《周易》，从而形成源远流长、异彩纷呈的易学发展史。“五四”以来，顾颉刚、郭沫若、闻一多、冯友兰等，以新观点、新方法研易，开辟了易学发展新时期。当今易学界对《周易》展开多学科、多侧面、多角度的交叉综合研究，围绕千古奇书，掀起百家争鸣。我认为，以时代精神，注研《周易》管理思想，主要可以从以下方面进行：

（一）《周易》管理思想之文化价值

易学，乃中华灿烂传统文化的活水源头。不仅如此，近现代以来，易学思想更辐射于国际，如在某些邻国的国旗、航空标志、家族徽记、公司徽记、商品图案上，多有明显采用《周易》符号的。这也说明《周易》这一东方文化奇葩，具有多方面的文化价值。

近年国内易学界着眼于一些为社会所关注的重要问题，采用新的方法深入探讨，理论与实际结合，产生了一些新观点，取得了一批新成果，展示了《周易》研究的现状及趋势。这些学术研究成果，初步反映了当此社会经济转型期的人文科学研究的新视角、新方法，也具有鲜明的时代精神。我们相信，《周易》管理思想将与 21 世纪人类的管理变革、科技思维、人类进步联系起来，发挥新的生命力。

哲学家注重的是，《周易》内涵哲学思辩的深睿智慧，认为

它是论述宇宙万物与人类社会变易法则的哲学，也是古代辩证法思想的重要源泉。

科学家注重的是，《周易》对古代科学技术发展的启迪作用，揭示其为研究宇宙奥秘，提供了精湛的思想武器，使中国古代的科学技术长期居于世界前列，赞扬《周易》无愧为打开宇宙迷宫的金钥匙，将《周易》视为富有辩证思维精神的“宇宙代数学”。

政治家注重的是，《周易》在历史上曾经起到过的对统一国家、安定社会、敦厚人伦等方面的主导作用。

而从管理学角度来看，我们认为，《周易》是古代经邦济世的宝贵经典，是东方管理文化之集大成。随着易学研究的深入，《周易》所固有的管理文化价值也将在多方面得到阐发。

（二）《周易》管理思想之太极思维

《周易》和易学的太极思维方法，在中华民族思维传统中，最有代表性。我们可将其称之为“太极思维艺术”，这是具有东方特色的一种管理艺术思想。

太极管理艺术，有这样一些重要法则：

整体思维艺术：观察分析问题时，注重把握认识对象的有机的、运动的整体性；

矛盾思维艺术：注重事物内部及事物之间一阴一阳的对立统一关系，强调事物之间阴阳双方的相摩相荡，互转互化；

发展思维艺术：坚持发展观点，生生不息，旧的过程终结，即新的过程开始，生生日新；

和谐思维艺术：“保合太和”，均衡和谐，阴阳双方，相反相成，维持动态平衡。

以“太极思维艺术”从事管理的基本立足点在于，要求人们在观察处理问题时，从客观事物的整体联系出发，从其内在矛盾

着眼，特别是以寻求事物之间的和谐统一为旨趣，促成事物的均衡发展。

（三）《周易》管理思想之象数方法

《周易》代表的东方管理思维方式，比之西方式管理的工具理性思维方式，其最显著的特点，在于它所具有的象数思维艺术，即运用《周易》特有的卦象和爻象，进行形象思维，取象比类，触类旁通，以促进理性思维的发展。象数思维艺术主要有以下几方面：

象数思维艺术之方法：取象比类；

象数思维艺术之准则：阴阳刚柔；

象数思维艺术之旨趣：整体和谐；

象数思维艺术之节奏：序列韵律；

象数思维艺术在中国古代科学技术史上，产生过极其重大的作用。天文学家，借用象数模型，显示星移斗转的周期；历法学家，借用象数结构，描绘阴阳消长、物候变化的节律；医学和气功家，借助象数系统，总括人天统一的节度；乐律学家，借助象数规律，表达律吕损益的法则。易学象数思维中蕴涵的整体观念，系统原理，序列思维，对称图式，均衡思想，周期循环思想，互补原理，太极观念等，也能使深思熟虑的现代科学家、思想家和管理学家，从中得到方法论上的新启示。这是近年来“科学易”兴起的重要原因之一。

象数思维艺术同形式逻辑的理性思维方法并不完全一样。它给人提供的不止是一种单一的思维形式，还同时诱导思维内容，使思维形式同思维内容紧密结合，分析方法与综合方法巧妙统一，形成中华民族传统管理文化中，一种具有独特艺术性的操作手法。

(四)《周易》管理思想之经邦济世

《周易》是古代经邦济世的宝贵经典。如果我们将“经邦”视为一种价值准则，而相应地将“济世”看作是一种具体实施，那么，作为五经之首的《周易》，在古代，既是“经邦”之政治典籍，又是“济世”之国家行政管理及经济管理思想之集大成。

从“经邦济世”之价值意义而言，它包含四大价值准则：

进取与忧患同步的天下治理原则：“革故鼎新”的创新立场；

崇德与广业并重的整体利益原则：“以人为本”的人文精神；

备物与聚人兼顾的均衡发展原则：“自强不息”的主体意识；

自强与合众结合的人际和谐原则：“同人于野”的群体观念；

从“经邦济世”之思想集成而言，它蕴有八大思想原则：

“保合太和”，强调国家统一，民族团结，社会安定；

“万国咸宁”，主张天下一家，友邦和睦，鼓励竞争；

“服牛乘马”，倡导耒耨之利，备物致用，安土敦仁；

“同人于野”，高唱上下同志，与民同患，求同存异；

“明罚敕法”，力主赏罚分明，刑罚清肃，使民自服；

“顺天应人”，鼓吹革命精神，革新图变，自强不息；

“生生日新”，确立进取之志，厚德载物，宽大能容；

“居安思危”，提醒忧患意识，霜坚冰至，日夕惕若。^①

在以上原则之中，我们可以看出，《周易》所蕴含的管理学思想，以气势宏大的价值理念，精致入微的思想结构，多姿多彩的艺术品味，包容了直接涉及到个人、事业和天下三方面的“修身、齐家、治国平天下”的深刻而又丰富的内涵。

《周易》展示的这种价值理念和管理原则，在历史上曾哺育

^① 对《周易》经邦济世原则的概括，参考唐明邦先生：《当代易学与时代精神》，第四章《管理枢要》；武汉，湖北人民出版社，1999年12月，第1版。

一代又一代明君贤相，志士仁人，造就无数精明强干的领导管理人才，积累了异常丰富的管理经验。在今天，仍不失借鉴意义。具有东方特色的中国传统管理艺术，应是能映照现代生产规律，呼应现代企业制度，适宜市场经济，同时又充分吸收、大度包涵以《周易》为代表的东方管理文化精华的一种文化模式，其对于营建新时代的东方管理文化，有巨大价值。中华民族数千年来，借助《周易》原理而创建的领导管理艺术，无比丰富的管理文化资源，等待我们的开垦。

第二章 中国管理艺术 之宏观思想结构(一): 阴阳五行

一、大哉五行，思想渊源

了解中国传统管理艺术，除了以上介绍的思维模式基础之外，还需要懂得更广大的中国传统文化背景。其中主要是“阴阳五行”和“天人合一”两个大问题。

本书这一章，讨论阴阳五行，以及与此有关的宏伟壮丽的中国管理文化背景图式。天人合一问题在下一章讨论。

凡是探讨阴阳五行的缘起问题，必涉及《尚书·洪范》中关于五行思想的资料。

现在先让我们来看《尚书·洪范》中关于五行的论述：

初一日五行……一、五行：一曰水，二曰火，三曰木，四曰金，五曰土。水曰

润下，火曰炎上，木曰曲直，金曰从革，土爰稼穡。润下作咸，炎上作苦，曲直作酸，从革作辛，稼穡作甘。

《洪范》中说，箕子向武王陈述“洪范九畴”，也就是所谓的九类治国大法。其中，即以“五行”为“九畴”之首。也就是说，在九类治国大法之中，以“五行”观念最为重要。“洪范九畴”中，明确提出，在“上”者（“国”，或“家”的管理者），必须以五行观念为施政之首务，管理之标的。

我们还可以注意，上述五行的排列顺序，依次是水、火、木、金、土。五行排列，以水为首。人们一般认为，这种排列，主要是体现了农业社会的特点。表明当时农业社会时期，农业生产的管理是所有国事、家事、人生事务治理中的首要大事。民以食为天，五行的排列，始于“水曰润下”，可能是注意到水对农业生产作用之意，而五行顺序终于“土爰稼穡”，又可能包含有向土地要粮之意。

《洪范》中的九类治国大法，除了“初一曰五行”之外，又说：“次三，曰农用八政”，即第三类是关于“农用八政”的问题，也就是关于农业生产管理中的八个方面的主要问题。“农用八政”的具体内容是：“一曰食，二曰货，三曰祀，四曰司空，五曰司徒，六曰司寇，七曰宾，八曰师”。可以看出，这“八政”，所涉广泛。其中，涉及到农业、手工业、祭祀、土木建筑、礼仪教化、司法、礼宾、军事。但是，也是以“食”为首。这也是体现了中国古代管理思想的基本立场，生存是第一要务。民以食为天，“民”即广大百姓，老百姓的吃饭问题，是身负管理重任者的首务。

自古农业收成的丰歉，很大程度上，靠天吃饭。这又与天象（气象）密切相关。《尚书·洪范》中论说九类治国大法中的其他方面说，“次四，曰协用五纪”，“次八，曰念用庶征”，谈的就都是关于历法和气象的问题。这也是与农事直接相关的。可见其对

农业管理的重视，是充分体现“民以食为天”之意。

但是，“五行”虽直接有关农事，而它的内涵又不仅限于农事，还有更深刻含义。

人要生存，需要饮“水”用“水”，伐“木”用“木”，取“火”用“火”，耕“土”种地。水、火、木、土和人的生存密切相关。这说明从日常生活中产生五行概念，是人自身发展中的必然之事。

不过，如果说，水、火、木、土所属的物质，是自然界中本来存在的，只是“等着”人们去开发、使用的话，那么，“金”更是人的一种创造性发现。“金”属的发现、冶炼和使用，增强了“工具”的性能，使人与自然联系的方式发生根本性巨变。利用工具，是人类和他类动物最大的区别。因此“金”的掌握，意味着人的“文化”的一个巨大进步。

唐初，孔颖达作《尚书正义》，引《尚书大传》之说：

“水”“火”者，百姓之求饮食也；“金”“木”者，百姓之所兴作也；“土”者，万物之所资生也；是为人用。五行，即五材也。

就是说，所谓“五行”，就是人们生存所必须依赖（“资生”）的五种基本物质材料（“五材”）。

对于原始五行思想的来源，现代学者作过不少探讨。有些学者认为，五行和人类最早用五个手指计算数目有关^①，有些学者认为，五行和东南西北中五个方位有关，是农业生产对风雨、物

① 范文澜：《与顾颉刚论五行说的起源》，《史学年报》第三期，1931年3月，
《古史辨》第五册，朴社1935年版；

岑仲勉：《五行起自何时》，《西周文史论丛》，商务印书馆1958年版；

金景芳：《西周在哲学上的两大贡献》，《哲学研究》1979年第六期；《古史论集》，齐鲁书社1981年版。

候的观察和商代卜辞五方观念的引申^①，也有的学者认为，五行是人们根据对星象天文的观测，因五星规律推演而成^②，又有的学者认为，因为大禹治水依五行规律平定水患，因此后来有五行之说，所以认为五行源于治水^③。

以上这些探讨五行渊源的观点，虽然立场和出发点各有不同，结论也粗精不一，但是应该说都有一定启发意义。

《左传》昭公元年孔颖达疏说：

《洪范》本文，以生数为次：水、火、木、金、土；

《大禹谟》六府之次：水、火、金、木、土、谷；

《月令》于四时之次：木、火、土、金、水。

孔氏又指出：

五行者，经传多有之，《洪范》是其本，《月令》尤分明。

孔氏在《尚书·洪范》疏中，对《洪范》生数次序形成，还有以下说明：

数之所起，起于阴阳；阴阳往来，在于日道。十一月冬至，日南极，阳来而阴往；冬，水位也，以一阳生为水数。五月夏至，日北极，阴进而阳退；夏，火位也，当以一阴生为火数，但阴不名奇数必以偶，故以六月二阴生，为火数也。是故《易说》称：“乾贞于十一月子，坤贞于六月末，而皆左行”，由此也。冬至以及于夏至，当为阳来正月，为春，木位也，三阳已生，故三为木数。夏至以及（于）冬至，当为阴进八月，为秋，金位也，四阴已生，故四为金

① 郭沫若：《中国古代社会研究》，《沫若文集》第十四册，人民文学出版社1963年版；

庞朴：《阴阳五行探源》，《稷莠集》，上海人民出版社1988年版。

② 顾颉刚：《尚书甘誓校释译论》，载《古史辨》第五册，朴社1935年版。

③ 李德永：《五行探源》，《中国哲学》第四辑，1980年版。

数。三月，春之季。四季土位也，五阳已生，故五为土数。此其生数之由也。又万物之本，有生于无者，生于微，及其成形，亦以微著为渐，五行先后，亦以微著为次。五行之体，水最微，为一；火渐著，为二；木形实，为三；金体固，为四；土质大，为五。亦是次之宜。

这是结合天地四时，在中国管理文化“天下治理”、“天人合一”宏观宇宙图式的大文化背景下，对五行排列次序的一种精深诠释。

孔颖达还引隋朝思想家刘焯、顾彪的说法论证道：

大刘（即刘焯）引顾（即顾彪）氏（之说），皆以为水、火、木、金，得土数而成，故水成数六，火成数七，木成数八，金成数九，土成数十，义亦然也。

孔氏之说，对后世影响甚大。他对《洪范》生数次序蕴义的这种阐述，集中了东汉、六朝、隋及唐初时学人见解，以后，宋、元、明、清历代学者，又都有进一步发挥。如宋代朱熹，明代张介宾，皆赞同其说。这些发挥，当然有很多要比《洪范》最初的含义深刻了，但是，出发点却是共同的，即都认为《洪范》的五行次序，与河图生数次序，具有深刻的内在联系。

我们由此可以得到《洪范》五行生数图式的几项基本的对应要素，先见下图表：

河图生数	一	二	三	四	五
五行次序	水	火	木	金	土
五行特征	润下	炎上	曲直	从革	稼穡
五行五味	咸	苦	酸	辛	甘

图 2-1 《洪范》五行生数及象征义对应表

至于《洪范》五行生数图的分布格局，依据春秋战国时期各种成数图的结构，其方位当是北一、南二、东三、西四、中央五

(参见上表)。对此，我们可以作出如下几种推论：

其一，《洪范》“初一曰五行”云云，是对五行生数图分布格局的解释。但是这个图只用生数，不含相生相克的动态意义，因而只是一种相对的静态定式。后来的成数图，有可能是五行相生相克的辩证思想出现后形成的。

其二，《洪范》“初一曰五行”中的“一”、“二”、“三”、“四”、“五”之说，最初或者只是五行的顺序编码，然而，后来在五方观念的影响下，终于衍变成为一种图案，其数码，则与五行同时，被安置在五个方位之中。《周易》画卦，“初”爻在下，“二”、“三”、“四”、“五”、“上”，依次而上，此即所谓“易自下生”。因此，《洪范》生数图，其次序是先“一”下，后“二”上；再左“三”，再右“四”，最后为中央“五”。“五”为中央，也意味“最上”，或“最重要”，则其为“体”中之重。

其三，“水”为成数一，即五行生自水，则水在五行中为“用”中之重，此是以后水为五行大用思想的来源。

这些观念，成为对以后阴阳五行思想结构的形成有极大影响的基本思想框架。

这种思想框架，又为比类取象的思维方法，提供了多元交织的复杂模式。一种先进的思维方式确定以后，会形成一种思维定式，并逐渐演变成一种类似相对固定的模式，也就是一种思想的结构。它一旦形成，人们就会不由自主地接纳它，采用它。^①

五行图式，以及与此有关的思维方式，深深地渗透在中国管理艺术的宏观思想结构之中。这一中国管理文化智慧结晶，也充满美感。孔子论易，曾说：君子居其家而玩其占。我们可以对五行图式把玩、欣赏不尽。然而，在欣赏之余，我们尚可从中体会

① 关于五行与河图生数关系，参见萧汉明：《阴阳大化与人生》，第五章“河图、五行、图像语言”；广州，广东人民出版社，1998年3月，第1版。

到更多东西。

二、造化生机，五行生胜

阴阳五行，大化运行，以此为模型要素内容的中国管理文化宏观思想结构，在几千年的漫长历史时期中，构成为中华民族基本的关于宇宙天地、社会系统运行和人生生命方式的观念框架、知识背景。

从阴阳五行观念开始发展到成熟，其过程，具体可以概括成以下几个阶段：

（一）五行相胜（相克）思想

五行相胜（相克）思想的产生，早于五行相生思想的产生。

五行相胜的说法，最初从继承《尚书·洪范》中关于“五行”是人类五种必需的生活资料的说法而来。《左传·襄公二十六年》记宋子罕所说：

天生五材，民并用之，废一不可。

“五材”，就是五行的另一名称。这种说法，也是本自《尚书》。《左传·文公七年》中说：

水、火、金、木、土、谷，谓之六府；正德、利用、厚生，谓之三事。

“谷”，也可归类于五行中的“木”。所以，“六府”也就是五行。五行之所用，主要在于“正德、利用、厚生”三事。“正德”，就是符合“天道”之大德，“利用”，就是以之作为具体、实际的事业管理的方法、手段，“厚生”，就是人对自身生命存在的把握，即养生、利生，达到身心的健康。

因此，“正德、利用、厚生”三事，也就是“修身、齐家、治国平天下”的中国管理文化最高的价值准则。

不过，值得注意的是，这里，《左传》中五行的排列次序，和《洪范》不同。不同之处在于，这里的排列，包含了五行相胜的内涵。依次是：水克火，火克金，金克木，木克土，再循环回来，土克水。并且，还值得注意的是，《尚书》中还将这种五行相胜的关系，与“正德”、“利用”、“厚生”，即“修身、齐家、治国平天下”最重要的“三事”并列。这种五行的排列次序，意味深长。如果说是无意巧合，可能性似乎不大。

如《左传·昭公三十一年》中，晋史墨回答赵简子辛亥日蚀的问题说：“庚午之日，日始有谪。火胜金，故弗克”。又同书“哀公九年”条，晋赵鞅卜救郑，遇水适火，史墨回答：“水胜火，代姜则可。”再如，产生于春秋末期的《孙子·虚实篇》中也说：“故五行无常胜。”

因此，可以认为，当时人们已经注意到五行的属性中，内在地包含一种深刻关系，即五行之间，包含有一种互相制约的关系。

五行相克的思想，是人们辩证思考之后，得出的重要结论。因为在现实中，人们看到，水可灭火，火可溶金，金可伐木，木可疏土，土可止水，然后，从这些自然现象中，逐渐抽象，形成了这种精辟的思想。

据此我们基本上可以肯定，五行相克的思想，至少在春秋末期，已经比较成熟。后来，在汉武帝时，董仲舒在《春秋繁露·五行相生》篇中所说的“比相生而间相胜”，就是更成熟、更有系统的五行循环相克的理念了。

（二）五行相生思想

五行有了相克的理念，自然会从其反面，推出相生观念。

一般都把五行相生观念的出现，定在《吕氏春秋·十二纪》（或《月令》）的时代，即战国后期。其实《吕览》和《礼记·

月令》中关于五行相生的说法,已经基本完备。其来源,似应更古一些。而从文献推论,春秋时代肯定已有五行相生的思想。这个问题,清代朴学大师王引之曾提出。他在《经义述闻·春秋名字解诂》中引用文献中所见春秋时一些人物的名字,分析说:

秦白丙,字乙。丙,火也,刚日也;乙,木也,柔日也。名丙字乙者,取火生于木,又刚柔相济也。

郑石癸,字甲父。癸,水也,柔日也;甲,木也,刚日也。名癸字甲者,取木生于水,又刚柔相济也。

楚公子壬夫字子辛。壬,水也,刚日也;辛,金也,柔日也。名壬字辛者,取水生于金,又刚柔相济也。

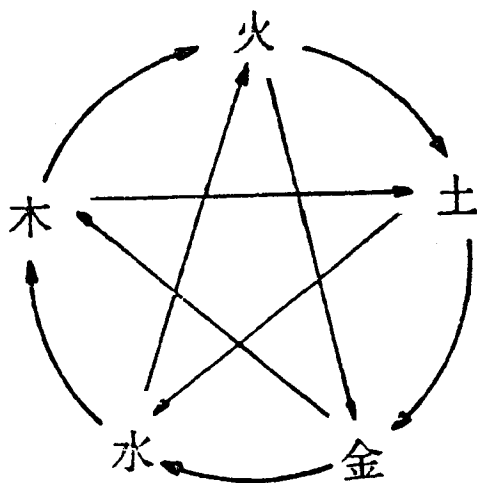


图 2-2 五行生胜关系图

(外圈表相生关系,内圈直线表相克关系)

通过所举这些春秋时期的人的名字的事例,可见当时关于五

行相生的观念，已经较广泛地用于人的名字和别字之中，这就可以推想，五行相生的观念，当时不但已经通行，而且已成为人们在日常生活中习用的思想方法。

隋朝时，萧吉作《五行大义》一书，列举了此前的多种有关文献资料，对五行名称和涵义进行考释。《五行大义》是关于五行思想的一部有价值的代表作，如其中总结五行相生关系说，木燃而生火，火焚木而成灰土，土聚而成山，山蕴石蕴金，山石津润，金销为水，水润生木之类，都是有代表性的观念和一种概括。（见《五行大义·论相生》）兹制图表如下：

五行名称	木	火	土	金	水
五行之质	生机兴发	活动变化	孕育培植	肃杀禁制	静止藏伏
五行之体	温柔	明热	持实	强冷	寒虚
五行之性	曲直	炎上	稼穡	从革	润下
五行之德	仁	礼	信	义	智

图 2-3 五行象征关系图（其中五行之“德”，最早是汉代董仲舒所提出）

此书是关于五行之质和五行德性方面的有关论述和概括，也有典型意义。

（三）天干、地支和五行相配

如上说能够成立，则从王引之所引春秋时人的名字中，我们同时还可发现另一个重要信息，就是当时天干已经和五行相配。

通常人们认为，是先有五行，然后才以天干、地支与五行相配。这种看法，未必正确。因为干支来源甚古，传说黄帝时，大桡造甲子，实际上甲子干支产生的时代，即便是略后，大约也后

不了多少。最初，干支可能是用在天文星历之中的。以十干纪日，可能在夏代已开始，商代，由于在甲骨文字中发现了用干支纪日的确切材料，则可以确定无疑。至于系统的以干支配五行，最早见于《墨子·贵义》：

帝以甲乙杀青龙于东方，以丙丁杀赤龙于南方，以庚辛杀白龙于西方，以壬癸杀黑龙于北方。

这是战国或晚些时期的一种已经较为成熟的说法。从中可以看出，天干和五行方位相配已经具备一种比较固定的模式。所以可以推论在春秋时代，天干和五行相配，应该已经存在。

在上引王引之的《春秋名字解诂》中，还提到“刚日”和“柔日”。这对名词，始见于《礼记·曲礼》：“外事以刚日，内事以柔日。”唐代孔颖达疏说：“刚，奇日也，十日有五奇五偶：甲、丙、戊、庚、壬五奇，为刚也……乙、丁、己、辛、癸五偶，为柔也。”

由此推测，约在战国时，十干不仅已经相配五行，而且还以两干配一行，并分别为刚柔。刚柔，也就是阴阳之义。刚柔相济，也即阴阳和谐。

《左传》中，史墨回答赵简子辛亥日蚀曾说：“庚午之日，日始有谪；火胜金，故弗克。”庚属金，午属火，故说火胜金。午，是十二地支之一。由此我们可知，春秋时代，地支亦已经用来与五行相配。如此，天干、地支与五行相配作为中国管理文化的思想结构，已经开始形成。

（四）赋五行以普遍意义

《左传·昭公六年》中说：

则天之明，因地之性，生其六气，用其五行。

“六气”，其性属天，即《左传》所说的：“六气曰阴、阳、风、雨、晦、明也”，乃是因天而生。“五行”，其性属地，是

“因地之性”而用。《尚书·洪范》中所述，虽已论及五行性质，但仍较原始，基本上还是视其为五种原物形态。到了春秋时期，人们开始将大地万物，归纳为五大类，分属五行。如《左传·昭公五年》载：

则天之明，因地之性，生其六气，用其五行，气为五味，发为五色，征为五声。

《左传·昭公元年》载：

天生六气，降生五味，发为五色，征为五声。

杜预注：“金味辛，木味酸，水味咸，火味苦，土味甘。”又曰：“辛色白，酸色青，咸色黑，苦色赤，甘色黄。”就是以五味、五色、五声分属五行。

此后，老庄学派，提出气论。《管子》中的《心术》上下篇，及《白心》《内业》两篇，进一步发展出为精气说。战国时代，经《吕氏春秋》《黄帝内经》等的发挥，五行演化成哲学范畴，被赋予代表宇宙天地、社会人生、万事万物的哲理功能。这样，原始五行说从具体实物，被进一步抽象上升为五行之气，即五行被“气化”。而五行之气化，使之成为一种具有普遍意义的哲学范畴，范围囊括天地自然，将存在万物，分析、归纳为五大类型，分属五行，从而建立起一个新的世界图式。这是五行思想的一个重要进展。五行对天下事物的部分概括，具体请见下表（见下页）：

对于人来说，原本复杂纷繁的天地人间，万事万物，现在可以运用五行来作概念的把握了，顿时，一切都变得比较清晰。

德国哲学家黑格尔说，在人类思想史上，当泰勒斯（Talis）用“水”这一个“概念”来对现实存在的事物进行抽象时，就表明人开始运用“概念”这一种思维工具来把握世界了。这就意味着“哲学”的诞生。哲学这一门学科的产生，是人类发展史上的一个巨大飞跃。

五行 万物	木	火	土	金	水
生数	三	二	五	四	一
成数	八	七	十	九	六
天干	甲乙	丙丁	戊己	庚辛	壬癸
地支	寅卯	巳午	辰丑戌未	申酉	子亥
五方	东	南	中	西	北
五色	青	赤	黄	白	黑
五气	风	暑	湿	燥	寒
五化	生	长	化	收	藏
五季	春	夏	长夏	秋	冬
五时	平旦	日中	日西	合夜	夜半
五音	角	徵	宫	商	羽
五味	酸	苦	甘	辛	咸
五臭	膻	焦	香	腥	朽
五谷	麦	黍	稷	麻	菽
五牲	鸡	羊	牛	犬	豕
五帝	大皞	炎帝	黄帝	少皞	颛顼
五元	元性	元神	元气	元情	无精
五德	仁	礼	信	义	智
五星	岁星	荧惑	镇星	太白	辰星
五物	游魂	识神	妄意	鬼魄	浊精
五魔	财	贵	胜	杀	淫
五脏	肝	心	脾	肺	肾
五腑	胆	小肠	胃	大肠	膀胱
五窍	目	舌	口	鼻	耳
五体	筋	脉	肌肉	皮毛	骨髓
五津	泪	汗	涎	涕	唾
五祀	尸	灶	中	门	行
五声	呼	笑	歌	哭	呻

图 2-4 五行世界图式表

同样的，当中华民族开始运用“五行”来对宇宙间具体事物进行概括，就意味着中国思想文化史上的一个巨大飞跃。这也是中国管理文化史上的一个里程碑。

（五）尚中思想

前文提到，五行观念初创时以水为首。但是到春秋时期，人们逐渐形成以土和金、木、水、火杂而成万物，在五行之中，最崇尚“土”的思想，换言之，即是以五行中的“土”，作为构成宇宙万物之源。这种尚土说，首先表现在以“土”为五行之“中”，主中央地位。

《庄子·在宥》中说：“今夫百昌，皆主于土，而反于土”。就是说所有万物的滋养昌盛，都是源于“土”，归结于“土”的作用。

在五行之中特别重土，和中国古文化中，自尧、舜、禹以来的“尚中”观念有关。《论语·尧曰》说：

尧曰：咨！尔舜！天之历数在尔躬，允执厥中……舜亦以命禹。

这是关于尧、舜、禹以来的“尚中”观念的一个较有典型性的记载。

商代卜辞中，亦称自己为“中商”。可见，尚中思想，来源极古，五行以“中土”为尊，也是自此引申而来。

东汉初班固所记录的白虎观群儒会议，论定儒家经义的经典《白虎通》中说：

土所以王四季何？木非土不生，火非土不荣，金非土不成，水非土不高。^①

土生木，就是植物必种植在土地之中，方能生长；火生土，

① 《白虎通》卷二上，商务印书馆《丛书集成初编》影印清抱经堂本，92页。

就是火燃烧后变成灰烬，归宿于土；火不燃烧，不发出光热，便无“荣”，“荣”即花，是植物生命精华的吐露，正如火焰发光吐耀，所以无土不荣；“金”属大抵埋藏在土中，古代认为，金生于土，所以说，金非土不成；水流如果没有土的阻截规范，会泛滥无所归，不能有江、河、湖、泊、沼、泽、渊、海等可见之“水”所聚集，所以土范围水，水才能累积、增深，所以说，水非土不高。

此外，从前所列五行世界图式表中的“生数”“成数”二栏中，亦可见“水”“火”“木”“金”之“生数”，分别为一、二、三、四，然后，皆因“得土数”“五”，即与“五”这个“土数”结合，而以为“成数”六、七、八、九，以及“土”本身之成数“十”。

所以，土创生万物。但是，五行中其他四行（木、火、金、水），也是构成万物基本物质。但这木、火、金、水，和土相比，都是或直接由土所生，或间接得土的推动而成。以土为中，为重，这种思想，成为后来五行学说的精义之一，儒家的尚中思想，也与此有关。五行以土为尊的思想，一直传承到今，在中国管理文化中广泛承用。

周易中，八卦卦爻，皆以中爻为重，也是尚中思想的表现。把握天下大道，进行事业和人生治理，皆可依此立足。比方说，从政治或经济经营而言，五行中的土，可以代表人心、民意、资源、政绩，或生产的产品，在商品中，又代表质与量的统一体，乃是经营管理的一个重要出发点。

（六）“水”为五行之“大用”

《管子》一书中的《水地》，这样强调水的作用，说：“是以水水粗精浊蹇，能存而不能亡者，管子则之……管子以之”，“水者，何也？万物之本原也”。

按《管子》中的意思，水，不仅是自然界万物之源，而且也

是美好、丑恶、贤德、不肖、愚蠢、俊杰等道德所赖以产生的源泉，仁义、正直、谦卑之性格所赖以形成的基础。

这是将《尚书·洪范》中，其“一曰水”，重视“水”的观念，进行引申和扩充，并把“水”提升到哲学的层次。这种说法，亦为中国管理文化承用。

在《管子·水地》中，对地（土）的作用，也是很看重的。但后世则往往是既重视“土”的作用，也强调“水”的作用，而且，往往还加上“火”，水火配合，而能竟其工。

又如产生于东汉末的《周易参同契》，基本观念及方法论立场，是以“坎离为用”，坎卦为水，离卦为火，水火相济，是为丹成。这也是从春秋时“水火为妃”（匹配）的思想方法逐渐发展而来的。以水火为五行之大用，尤其是以“水”为五行之大用，也成为以后的五行学说中精义之一。

（七）五行被赋予伦理道德涵义

孔子之孙子思和孟子的学说，后人称之为“思孟”学派。虽然在今传《孟子》和据说是子思所作的《中庸》中，并没有明确提到五行学说，但历来的学者，都把五行学说作为思孟学派的内容之一。如唐代杨倞注解《荀子·非十二子》，认为五行即是仁、义、礼、智、信；这也不能说没有根据。如《孟子·尽心下》中说：

仁之于父子也，义之于君臣也，礼之于宾主也，智之于贤者也，圣之于天道也，命也；有性焉，君子不语命也。

其中提出了“仁、义、礼、智、圣”五种德行。1973年长沙马王堆三号汉墓出土的《帛书老子甲本》，卷后附有古佚书四篇，其中一、四篇，可能是思孟学派逸著，其中提到的思想，也和前引《孟子》之文相合，认为五德就是仁、义、礼、智、圣。假使思孟学派赋予五行以道德意义，分别为木仁、金义、火礼、

水智、土圣（或为诚、信），这样，五行的性质，又进一步的被抽象。

这种哲学抽象，也成为后世五行学说的要义。其中包含了中国传统政治伦理，既概括了几乎所有道德涵义，为各家学术，包括在传统管理文化中，被继承发展。

（八）阴阳五行、天干地支、周易八卦，共同构成完整思想结构

1. 邹衍的五德始终学说

在这样的文化发展背景下，诞生了邹衍的五德始终学说。

阴阳、五行、八卦，本来是来源于三个不同文化系统，各有其相对独立的文化发展史。但文化的生命力，总是植根于互相影响，互相吸收，直至融合为一，共同发展。这是中国文化，同样也是地球上其他民族文化发展的常态。

当然，当各种文化形态混融为一时，因系统彼此不同，也不会完全融合无间，会有一些矛盾存在，这也就是“求大同，存小异”。从大节而言，“小异”在一个较大的文化发展背景下，又往往可存而不论。

阴阳、五行学说何时混融，尚未有足够的文献证明。但是《管子》的《幼官》《四时》《五行》《轻重》等篇，在讨论五行时，已经显然有把阴阳和五行混合为一的思想。例如《管子·五行》中说：

故道乎阳气，所以事天也，经纬日月，用之于民；道乎阴气，所以事地也，经纬星历，以视其离。通若道，然后有行。

文中“通若道”的“道”，即指阴阳之道；“然后有行”的“行”，便是指五行而言。可见最迟到这时候，阴阳与五行，已开始结合为一。当然，依这样的思想，天干、地支与五行已经

配合。

司马迁《史记》记载，邹衍因为看到“有国者益淫侈，不能尚德”，“乃深观阴阳消息而作怪迂之变、终始大圣之篇，十余万言”（《史记·孟子荀卿列传》）。凡是同类、同气、同声等的事物，都可归纳成为最为基本的五个大类（五行）。下至具体实物，上至抽象的道德属性，都可依据其内在的属性，分为五类。而这五类事物，在其相互之间，又可通过相生（生我、我生）、相胜（克我、我克）等关系，连系为一个整体。这是从哲学的高度，视自然世界和人类社会是一个大系统。这种把世界一切事物看成统一的、有秩序的整体想法，能在两千多年前产生，是了不起的体悟。

这样，中国管理艺术的基本思想结构，终于“以阴阳主运显于诸侯”^①。邹衍学说的特色，是利用阴阳五行理论，解说王朝兴废和发展，他认为不只天地之道合于阴阳五行，整个人类的发展亦合乎阴阳五行所显现的“天地之行”。他认为，每一朝代，上应五行中一行之德，而下一朝代既能战胜前朝而代有天下，便正像五行相胜，即上朝所属之五行之德，为下一朝代所应的五行之德所克。这样朝代的交替，便可依照五行相胜的关系，终而复始地循环。刘歆在《七略》中说：

邹子终始五德，从所不胜。土德后，木德继之，金德次之，火德次之，水德次之。

亦即《史记·孟子荀卿列传》中所说：

称引天地剖判以来，五德转移，治各有宜，而符应若兹。

《吕氏春秋·有始览·应同》对此问题作详细说明，兹引于下：

凡帝王之将兴也，天必见祥乎下民。

黄帝时，天先见大螾（蚓）、大蜺。黄帝曰：“土气胜。”

^① 《史记·封禅书》。

土气胜，故其色尚黄，其事则土。

及禹之时，天先见草木秋冬不杀。禹曰：“木气胜。”木气胜，故其色尚青，其事则木。

及汤之时，天先见兵刃生于水。汤曰：“金气胜。”金气胜，故其色尚白，其事则金。

及文王之时，天先见火赤乌衔丹书，集于周社。文王曰：“火气胜。”火气胜，故其色尚赤，其事则火。

代火者必将水。天且先见水气胜。水气胜，故其色尚黑，其事则水。水气至而不知备，数将徙于土。

这就是说，黄帝首先得到土德而王。之后，由于五行之中，以木胜土，因此继黄帝而兴的禹，乃得木德而王，即夏代。之后，由于五行之中，以金胜木，因此继夏代而兴起的，即商代，乃得金德而王；之后，由于五行之中，以火胜金，所以继商代而兴起的，即周代，乃得火德而王。

邹衍所处的时代是周代，邹衍依据五行之中，以水胜火，因此预言，代周朝而王者，将是得到水德者。

但是，如何知道其乃得水德？邹衍说，由于不论何德而王，天都应该会有相应的符瑞出现。例如禹之时，天先见草木秋冬不杀（不凋谢黄落），便是木气强盛的先兆，所以禹便得木德而有天下了。余可类推。

邹衍的学说，不仅深受当时想代周而有天下的战国诸侯所欢迎，而且以后在两千多年来的中国，都一直深入人心。要了解中国古代的政治思想和管理思想，绝不能忽视这一学说的文化影响。

邹衍除了提倡五行相胜学说，还有五德主运之说，《周礼·司燹》郑玄注引《邹子》曰：

春取榆柳之火，夏取枣杏之火，季夏取桑柘之火，秋取柞槁之火，冬取槐檀之火。

这是依春木、夏火、季夏土、秋金、冬水五行相生的次序，

认说五德主运之理。

邹衍以五行相生，解释人事（朝代）兴废，以五行相生，解释天地（自然）运行，意思也就是天道自然，人事须顺应自然，才可能有所成就。以后的五行理论，相生相胜，都成为人们非常熟悉而又日常习用的主要思维方式。

2. 五行、干支、八卦，构成宏观思想结构

《周易》原本和阴阳、五行也不相关连。文献最早记述《周易》和阴阳结合，亦在战国时期。晋时，在魏襄王（公元前318—前296年）墓中，曾发现大批竹书，据当时杜预所说：

《周易》上下篇与今正同，别有《阴阳说》，而无《象》《象》《文言》《系辞》。（见《左传集解·后序》）

顾名思义，《阴阳说》当是以阴阳说易之书。由此推知，最迟在公元前296年，阴阳学说已和易学结合。此外，《庄子·天下》中说：“易以道阴阳”，亦是《周易》到了战国时代已和阴阳学说相结合之证。

易学和五行思想结合，首见于《说卦传》：

帝出乎震，齐乎巽，相见乎离，致役乎坤，说言乎兑，战乎乾，劳乎坎，成言乎艮。

就是把东南西北与木火土金水五行及八卦相配。

至此，八卦、五行、阴阳三大文化体系混合为一，共同构成一个辉煌灿烂的完整思想结构。这个思想结构，是世界文明史花园中，一朵灿烂不衰的金牡丹。

三、刑德四时，依时寄政

（一）依据阴阳五行，顺应天地四时

中国管理艺术有一个基本价值准则，即是：依据阴阳五行，

顺应天地四时。

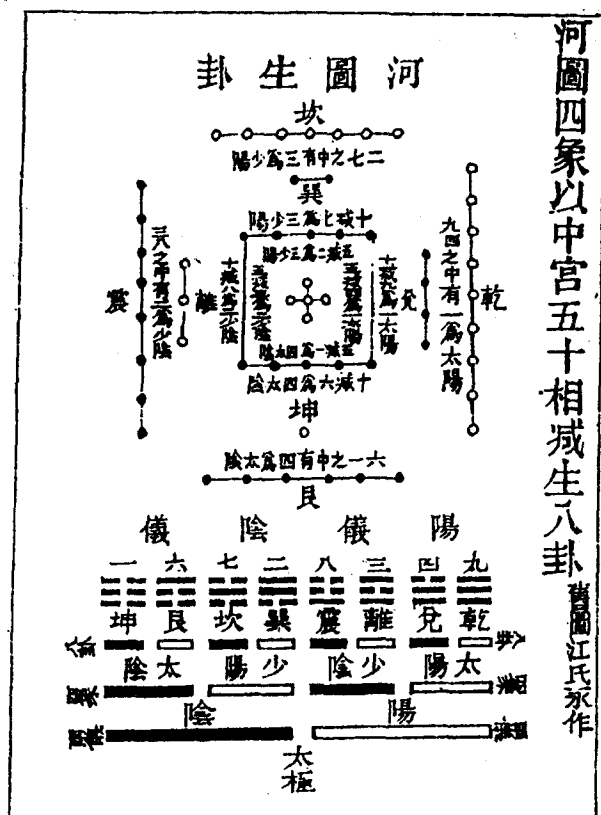


图 2-5 河图生卦图

中国传统管理文化的基本思想结构，是根据阴阳五行，天地四时，决定一切政治、经济、军事、文化、事业、人生的具体方针，战国时期的阴阳家学派，提出了关于“依时寄政”的思想体

系。^①

从《管子》中的阴阳家言，到《月令》，是阴阳家学派走向成熟的标志。《管子·四时》说：

是故阴阳者，天地之大理也；四时者，阴阳之大经也；
刑德者，四时之合也。刑德合于时则生福，谗则生祸。

就是说，管理中的一切施政纲领和所有的赏罚措施，必须合于“阴阳之大经”，“天地之大理”。简而言之，就是要合于阴阳、四时、五行，合则生福，不合则生祸。

这里的阴阳，既是一个抽象的概念，同时也有具体所指，就是气候的寒温。说阴阳为“天地之大理”，是指其升降之常变而言。同时，在阴阳之升降常变过程中，会具体地表现出四时（一年四季）的寒温。人的管理事业中，效法阴阳四时升降常变之理，即为刑德合于四时。

《管子·四时》说：“日掌阳，月掌阴，星掌和。阳为德，阴为刑，和为事。”又说：“德始于春，长于夏，刑始于秋，流于冬。”以之比方天地人事，也就是春、夏二季，主生，主长，主建，主奖赏；秋、冬二季，主收，主藏，主闭，主刑罚。

《四时》又说：

日食，则失德之国恶之；月食，则失刑之国恶之；慧星见，则失和之国恶之；风与日争明，则失生之国恶之。是故圣王日食则修德，月食则修刑，慧星见则修和，风与日争则修生。此四者，圣王所以免于天地之诛也。

这就是把日食、月食、慧星、大风等一些不常见的、令人不安的自然现象，与“失德”、“失刑”等现实管理中的非理想状态比较。

^① 战国时的阴阳学派的末流，则是以阴阳五行灾异为务，如班固《汉书》所说：“及拘者为之，则牵于禁忌，泥于小数，舍人事而任鬼神”。

当然，这就是后来的思想家所指出的周易神道设教之意，“汉儒借以匡正其主”，“借天象以示儆，庶使其君有失德者犹知恐惧修省，此《春秋》以元统天，以天统君之义，亦易神道设教之旨。”（清·皮锡瑞：《经学通论·经学极盛时代》）

但管子的《四时》，又绝不是只停留在说明日月星辰的有关现象上，而是将日月星辰等要素，更附丽于“四时”，并且进而以河图五行为框架，阐叙阴阳二气在四时中的升降之理，最后，以此说明人效法其理，依时寄政，而有刑德之用。

《四时》以五方之位为框架，配以相应之天象、天时、气象，乃至于动植物等自然物，作为构件，从而将天、地、人、物四者，并合于一个整体的思维框架之内，进而深入到每一个方位之中，众多要素之间的内在联结上，探讨人的管理行为，在不同时空关系之中，相应的合适的行为。

（二）顺应四时，依时寄政之一：春季

《管子·四时》中说：

东方曰星，其时曰春，其气曰风。风生木与骨，其德喜赢，而发出节时。

就是说，东方配天象为星，配天时为春。春气发，而为风，春风催生万物，于是草木挺拔而欣欣向荣，动物筋骨坚直而生机勃勃。万物得春风之德，和悦盈（赢）满，发育有节。

东方配五行为木，其配天象为星者，是因“星者掌发为风”之故。《尚书·洪范》中说：“星有好风”。这里所说的“星”，具体又指东方七宿之箕宿，月过箕宿则多风。天子行春令，于立春之日，行迎春之礼，春分之日再礼之，以“修除神位，谨祷市，更宗正阳”。

具体农事管理方面，“教民樵采、钻隧、坛灶、泄井”，耜耒耨治堤防，耕耘树艺，修屋行水，等等。樵采钻隧，坛灶，

是用以“新火”，泄井，是用以“新水”，水火之用，正是用以“厚生”，即养生益民。耜耨等农具，要修整齐备，是以为耕耘之用。治堤防，正津梁、修沟溪、理水道，是用以防涝防旱。

在政事管理方面，凡刑罚，皆宜“解怨赦罪”，“生而勿杀，偿而勿罚，罪狱勿断，以待期年”，就是告诫管理者（这里主要是指帝王），要以宽容为本。

在社会民事管理方面，“教民为酒食，所以为孝敬也”；对孤、鰥、寡三种人，应该使之“皆就官而聚”，“食如言而不遗”，务必使“路无行乞”之人。这样，使社会安宁稳定。

以上所行，皆是用以顺春生之气。

（三）顺应四时，依时寄政之二：夏季

《管子·四时》中说：

南方曰日，其时曰夏，其气曰阳，阳生火与气，其德施舍修乐。

南方配天象为日，配天时为夏。日气炎热，故谓其气为阳，日为人精，其于物则为生气。

阳上施阴，主受。人受阳气之施舍，宜修治乐事，使人心舒发，以顺夏令。天子行夏令，于立夏之日，行迎夏之礼，夏至之日再礼之，“其事：号令、赏赐、赋爵、受禄，顺乡，谨修神祀，量功赏贤，以动阳气”。

在农事管理方面，如具体的农、林、渔业的管理，“令禁置护禽兽，毋杀飞鸟”，“毋行大火，毋断大木”，“毋斩大山”，皆是用以助万物夏长之势。

用今天的观念来看，这正是保护生态环境，利于养生益民。同时，这也即是顺夏令阳生之气。

（四）顺应四时，依时寄政之三：中正

《管子·四时》中说：

中央曰土。土德实辅四时入出，以风雨节土益力。土生皮肤肤。其德和平用均，中正无私。

《四时》将“中央土”，置于河图五位之中央本位，着重强调，中央土德，“实辅四时”。体现出河图以中央管制四方，这样一种大一统的中华管理艺术之蕴义。



图 2-6 管仲像

土，厚德载物，对万物与人的生养功能，在于皮肤与肌肢。土德“辅四时，春羸育，夏养长，秋聚收，冬闭藏，大寒乃极”，总一岁之功用，年年如是，岁岁如是，厚滋于万物，无私憎爱，中正不阿。

（五）顺应四时，依时寄政之四：秋季

《管子·四时》中说：

西方曰辰，其时曰秋，其气曰阴。阴生金与甲，其德忧哀，静正严顺，居不敢淫佚。

西方配天象为辰，配天时为秋。秋之气，发面为凉，故其气为阴，于五行为金，于生物则为敛藏、收缩。秋天，万物肃杀，落叶飘零，天下人心，生悲闵凄切，又怀静正严顺，敛而不淫，乃是万感之中，肃穆之情。

西方之象，所以配辰，盖因辰为天枢，乃是群星之中极。《周易参同契》中说：“辰极处正，优游任下，明堂布政，国无害道”，就是此意。

秋主收、主刑，辰居中枢而御四裔。故“其事号令，毋使民淫暴，顺施聚收，量民资以畜聚。偿彼群干，聚彼群材。百物乃收，使民毋怠。所恶必察，所欲必得。我信则克，此谓辰德”。

天子行秋令，于立秋之日，行迎秋之礼，秋分之日又礼之。立秋之日，尚可以“偿有功”而“异贵贱”，秋分之日，则“罚而勿赏，杀而勿予，罪狱诛而勿生，终岁之罪，毋有所赦”。就是说，在秋季时，各项管理规则的执行，应该严谨，如执行刑罚，可以相应严正，以回应秋令肃清金气。

（六）顺应四时，依时寄政之五：冬季

《管子·四时》中说：

北方曰月，其时曰冬，其气曰寒。寒生水与血，其德淳越，温怒周密。

北方配天象为月，配天时为冬。冬天天气，冰冻寒冷，故其气为寒。冬季配五行，为北方，为水，于生物则象血。寒气之

用，平和淳越，气发则为怒，怒则万物复挺而萌生。冬时而未入春，故其象为愠怒。

冬寒严凝，严则周，凝则密。天子行冬令，于立冬之日行迎冬之礼，冬至之日又礼之。冬主藏，故禁令“勿发山川之藏”，“禁迁徙，止流民”，“五谷乃藏”。“月掌罚”，故“捕奸遁，得盗贼者有赏”，“断刑致罚，无赦有罪，以符阴气”。是以应合天地严凝阴气。

（七）根据天地阴阳五行运行规律行事

以上即有关依时寄政的基本思想图式。

春生，夏长，秋收，冬藏，乃是四季运行之常。但实际上的四季运行，有规范的时候，也有不规范的时候，同样，在实际的管理事业中，也是如此，现实中随时可能出现的偶然因素，会使既定的管理规则，因人为的因素，作随机的变更。不可能一板一眼，一切循规蹈矩。

对于这种情况，《四时》也并不否定。但是，作为一种价值原则，却坚定地认为，管理大事业，以天下为尚，若轻易就可以不按基本原则行事，绝不可取。

如《四时》中说：

春行冬政，则凋，行秋政，则霜，行夏政，则欲；

夏行春政，则风，行秋政，则水，行冬政，则落；

秋行春政，则荣，行夏政，则水，行冬政，则耗；

冬行春政，则泄，行夏政，则雷，行秋政，则旱。

《四时》认为，“春凋，秋荣，冬雷，夏有霜雪”，这些都是反常现象，于五行之气而言，都是“贼气”，上述反常现象出现，就是因为“贼气速至”所导致。而贼气速至的原因，就是因为管理人事上的“刑德易节失次”，结果也就是使国家大事的管理，使社会事业的管理，频遭贼气之害。

《四时》依时寄政之说，宣扬圣王应与天地阴阳合德，效法天地阴阳行事，也就是说，“圣王”，即高明的管理者，必须根据天地阴阳运行的规律行事。

《四时》中说：

是故圣王务时而寄政焉，作教而寄武，作祀而寄德焉。

此三者，圣王所以合于天地之行也。

就是说，把“依时寄政”（政治行政管理），“作教寄武”（兵事管理），“作祀寄德”（人事德业教化管理），看作“圣王”的管理行为是否合乎天地之道的三项基本准则。

“依时寄政”的管理思想，强调人的意志与行为，应当符合天地运行和阴阳升降的规律性。这一认识，受到后世诸多学派的重视，尤其成为汉代儒学新形态的重要组成部分，而且深深渗透进以后历代封建王朝的政治、经济管理文化的总体思想结构之中，对中国社会的各个层面，产生过深远影响。这种说法，与现代管理学比较，仍具有重大的现实意义。

主要在于，“依时寄政”的管理理念，要求人在发挥主观能动性的同时，必须要有节制，勿狂躁失节，冒失过火。因为天意“不可违”。天意“不可违”，并非人“不想”违，或意识到“不应”违，而是“不可能”违。人应敬畏天意，尊重自然法则。现代管理学往往强调人的主观能动性问题，如现代西方管理学理论，所谓X理论，Y理论，Z理论等，基本思路，无非也就是日益强调人的激励，人的能动，人对自身价值实现的渴望。但是，其在高扬人的主体性的同时，是否也在不自觉中存在着引发人性中的无止境的贪婪欲望的一面呢？

“依时寄政”的管理思想艺术，是中国管理文化最深刻的方面之一，发人深思。

在现代社会经济和科学的发展中，这一观念，也正在被人们从痛苦和无奈的无数深刻教训中，重新认识、反思。

四、礼义廉耻，王霸与同

阴阳五行思想，内化为中国传统道德观念准则和中国传统管理价值准则。这表明，按中国管理文化的传统标准，人们所做的一切重大决策行为合理与否，都必须遵循这个基本纲领。你一定得这样做，否则不可能成功。

（一）阴阳五行内化为管理文化之观念准则

这个问题，在宋代，曾被认为是政治、经济、军事、文化管理的最根本大事。当时的文化精英，大声疾呼地提出了这个问题。

这与当时的历史背景有关。经五代之乱，北宋初年，伦理纲常败坏。因而，重整伦常，振兴道德名教，成为宋代学者的时代议题。而提出“伦常”和“道德名教”，从文化内涵的层面说，就是将阴阳五行的思想结构，内化为人们的观念准则和行为准则。

欧阳修针对五代之弊，提倡“礼义廉耻”、“道德仁义”，认为伦常道德，直接关系到国家的治乱存亡。他说：

礼义，治人之大法；廉耻，立人之大节。盖不廉则无所不取，不耻则无所不为。而如此，则祸乱败亡，亦无所不至。况为大臣而无所不取、无所不为，则天下其有不乱，国家其有不亡者乎！（《新五代史》卷五十四，《冯道传论》）

“礼义”，是“治人之大法”；“廉耻”，是“立人之大节”。因为，一个人如果“不廉”，那么就可以“无所不取”，“不耻”，就可以“无所不为”。然而，若一个身负管理重任的人，可以肆无忌惮地这样做，则如何避免“祸乱败亡，亦无所不至”？如果一个人又是身为大臣，居于高位，如果存心“无所不取”、“无所不

为”，那么，天下如何会不大乱？国家如何会不灭亡？

以“礼、义、廉、耻”为四德，本出自《管子·牧民》中所说：

国有四维，一曰礼，二曰义，三曰廉，四曰耻。

将“礼、义、廉、耻”四德，比做维系国家的四个支柱，不可谓不重焉。唐代时，柳宗元《四维论》认为，“四维”实际上最重要的只是“二维”，即“礼与义”。“廉与耻”不能算，因为“廉与耻，义之小节也，不得与礼义抗而为维”，廉者不蔽恶或不苟得，耻者不从枉或羞为非，皆在义之范围内，“若义之绝，则廉与耻其果存乎？廉与耻存，则义果绝乎？”所以廉与耻不足以与礼义并论，“吾见其有二维，未见其所以为四也”。柳宗元的意思是说，“廉”与“耻”二维，本来属于“义”的范畴，可以略而不论。所以，最根本的是“礼”与“义”二维。

然而，到了宋代，欧阳修说，“礼义”为“治人之大法”，而“廉耻”只足以为“立人之大节”，可见实际上也认为，四者不宜并称为“四维”。但是，出于救时弊之急需，却不得不强调“四维”，而且，还要反复重申“四维”。

宋代学者十分重视“仁义礼智信”五常说，并对五常关系，重加检讨。其中，李靓认为，郑玄注《中庸》，忽略了“礼”在五常中的特殊意义，其云：“木神则仁，金神则义，火神则礼，水神则信，土神则智”（“神”是“德性”之义），并列五常，而不知当以“礼为主”。李靓对此批评道：

郑氏之学，其实不能该礼之本，但随章句而解之。句东则东，句西则西，百端千绪，莫有统率。故至乎性命之主，而广求人事以配五行，不究其端，不揣其末，是岂知礼也哉！（《李靓集》卷二，《礼论第五》）

郑玄在“五常”中不以“礼”为主，以五常配五行，上德居中而制四方，故“土神则智”，表明他是以“智”为五常之首，

这个思想与《乾凿度》也是吻合的，在汉代时，为人们所普遍接受。到了宋代，时代变化，关注的问题都变了，人们就不再同意。

李靓是宋庆历新政时期的思想家，锐意变革时弊，一反汉儒之说，主张“五常”以“礼”为本，反映了一种时代精神，也就是对于变动中的社会 and 所有系统中管理体制的关注，以及焦虑。他说：

圣人率其仁、义、智、信之性，会而为礼。礼成而后仁、义、智、信可见矣。仁、义、智、信者，圣人之性也；礼者，圣人之法制也。性畜于内，法行于外，虽有其性，不以为法，则暖昧而不章（《李靓集》卷二，《礼论第四》）。

若以人之性而言，仁、义、智、信，四者为性。而礼是“法制之总名”（此处“法制”，即今天“体制”之意），仁、义、智、信，“四者大备，而法制立矣，法制既立，而命其总名曰礼，安有礼之性哉？”（《李靓集》卷二，《礼论第五》）礼既非人之性，而为法制之总名，那么乐、刑、政亦皆统于礼而为“礼之支也”。

李靓之说，与荀子以“礼”统率“仁”“义”的提法，从形式上看来，似是一致，但是内涵并不同。简单地说，荀子之意，在对管理文化中的“体制”的重振与维护，而李靓之意，已经转变为对管理文化中的“体制”的重新建构——非对原有的东西的“重新振作”。

前者的重心，在于“维护”，后者的重心，在于“重构”，二者根本不同。

宋代理学奠基者周敦颐，早期曾提出以“仁义中正”，作为人伦道德规范。他在《太极图说》中，提出“圣人定之以中正仁义而主静，立人极焉”，后来又补了一个自注，谓“圣人之道，仁义中正而已矣”。大约是因为年轻时，他尚想在仕途上有所作

为，欲以仁义中正律己，并以之作为廓清吏治的一种主张。然而，至后期，他在著《通书》时，回到了五常之说，他说：

爱曰仁，宜曰义，理曰礼，通曰智，守曰信。（《通书·诚几德第三》）

周敦颐将人性分为刚善、刚恶、柔善、柔恶、中等五品，而仁义礼智信则是人的五种德行。人之性与德，皆统属于天道之诚，故“诚”为“五常之本，五行之源”（同上）。这样，周敦颐将天道、人性、道德，建构为一个有关天下治理的整体的管理思想结构。在这个宏观的思想结构中，人性最佳状态和道德的最高准则，都必须是与天道之“诚”相吻合，决不可脱离天道之“诚”，独立存在。

王安石认为，五常之中，仁可该智，“仁者圣之次也，智者仁之次也，未有仁而下智者也，未有智而不仁者也”，二者之区别，只在于仁静而智动，仁者“临行而不思，临言而不择，发之于事而无不当于仁也，此仁者之事也”（《王文公文集》卷二十八，《仁智》）。因此，王安石于五常只言其四，而且认为四者皆统于心：

仁义礼信，天下之达道，而王霸之所同也。夫王之与霸，其所以用者则同，而其所以名者则异，何也？盖其心异而已矣。其心异则其事异，其事异则其功异，其功异则其名不得不异也。（《王文公文集》卷二十八，《王霸》）

王安石不倡良知之说，却将仁义礼信，归之于心。心相异，则事异、功异，名亦异，这是开心性说之先河。二程认为：“仁、义、礼、智、信，五者，性也。仁者，全体；四者，四支。仁，礼也；义，宜也；礼，别也；智，知也；信，实也。”（《二程集》，《元丰己未与叔东见二先生语》）谓五常之中，仁统义礼智信，“仁载此四事，由行而宜之谓义，履此之谓礼，知此之谓智，诚此之谓信”（《二程集》，《朱公谈录拾遗》）。二程以仁统义礼智

信，意在以理说性，如程伊川说：“仁，理也。人，物也。以仁合在人身言之，乃是人之道也。”（《二程集》，《罗氏本拾遗》）《易·说卦》有“立人之道，曰仁与义”之说，故程氏言“人之道”，以“理”释“仁”，为有据之言。朱熹说：“程子曰仁是理，此说太虚，如偏言则一事，专言则包四者，此说却是紧要底节”（《朱文公易说》，卷十五）。朱熹说伊川以理释仁“大虚”，并无否定程说之意，只是认为太过笼统，因此他多次说：“仁者，天下之公，善之本”，“五常之仁，偏言则一事，专言则包四者”（《朱文公易说》，卷十五）。

朱熹弥补了二程仅以“仁”归属于“理”之不足，以仁与义合阴阳刚柔之义，论述了仁义之理为人道之极，从而为性理说奠定了理论基础。

陆九渊心学认为：“人者，政之本也；身者，人之本也；心者，身之本也。不造其本而从事其末，末不可得而治矣。”（《陆九渊集》卷十九，《荆国王文公祠堂记》）故治本即在治心，仁德内在于人心，“是人之所以为人，而与禽兽草木异焉者也”（《陆九渊集》卷三十二，《学问求放心》），“心之体甚大，若能尽我之心，便与天同”（《陆九渊集》卷三十五，《语录下》）。至于心与性，陆氏认为，心与性本为一事，不可分割而论，“若必欲说时，则在天者为性，在人者为心”（《陆九渊集》卷三十五，《语录下》），故所谓“尽心”，“知性”、“知天”者，事虽别而实则通而为一也。

王守仁进而指出，“孔孟之学，惟务求仁，盖精一之传也”，而所谓“精一”者，即“道心”之“仁”，亦即“所谓中也”。而后世儒者“析心与理而为二，而精一之学亡”，其弊正在于“不知吾心即物理，初无假于外也”（《象山先生全集》序）。心何以即是理呢？王守仁说：

理也者，心之条理也。是理也，发之于亲则为孝，发之

于君则为忠，发之于朋友则为信。千变万化，至不可穷焉，而莫非发于吾之一心。（《王文成公全书》卷八，《书诸阳卷》）

王氏之说，较之陆九渊“义理之在人心，实天之所与，而不可泯灭”（《陆九渊集》卷三十二，《思则得之》）之说更为彻底，心性说由此得以大成。

这样，阴阳五行思想在宋明时代的儒家管理思想中，已不像汉唐一样还具有一种整合性质的思想结构的外在框架，而是内化成为具体的社会系统的管理体制的思想背景，成为一种伦理化思想结构。至于人性善恶之辨、情性之辨，以及孝慈、勇敢、勤俭、贞洁、忠诚、廉耻等众多表示行为与心态的道德范畴，与五常之间的关系和其间的层次结构，也同样包含于其中。

这种社会的基本价值关系，具有其特有的稳定性的性质。汉代提出的“三纲六纪”，所谓分纲分纪者，无非也是要说明，在整个复杂的社会人际关系网中，任何一个个体，都处在这个网中的九条关系链中，其中三条主要的关系链为“纲”；另六条次要的关系链则为“纪”。

但是，社会的发展，总是不断振动着这张复杂的关系网，其中有些关系链消亡了，为某种新的关系链取代，有的关系链之间的主次位置，发生转移。在以后的社会发展中，更出现君臣关系的消亡，血缘关系的淡化，宗法关系的削弱以至消失等。而传统伦理学中的“五常”论，是试图从众多具有实践价值的道德观念中，抽象出理性范畴系统，宋明儒学理性与心性之辨、“天理”与“良心”之说，是试图把上述这种稳定性夸大到绝对的地步，论证仁义礼智信这套范畴系统，可以亘古不变。

在今天看来，这样的论证确存在僵化的弊病，这是一种时代的局限性。不过，今天我们重新审视这套范畴的价值意义，首先应注意的是与具有实践价值的道德范畴的区别，从而发掘其中包

含的更具有时代意义的适应性。

当具有悠久历史的中华民族奋起追赶现代化先进潮流之际，我们扪心自问，传统的“五常”论究竟在哪些方面失去了自身的价值意义，有必要重新注入新的血液吗？抑或全部都已过时，应该彻底解构？

绝对性的答案似不易做出。然而，有一点是肯定的，完全抛弃传统的“五常”论，会导致人际关系的一种不仁不义、不智不礼和不讲信用。这决不是我们希望的。我们希望的是，重构一种高于传统“五常”而又能包容“五常”的实践道德范畴体系，焕发东方管理艺术新生命。

（二）阴阳五行外显为实践行为之道德规范

实践性的道德规范具有更明显的变动性。这种变动性表现在范畴自身的内涵规定上。

比如，“忠”的范畴，在中国传统伦理观中是相当重要的。“忠”在先秦只含“责任心”或“责任感”，或某种负责行为等含义，如曾子“吾日三省吾身”中之意，“为人谋而不忠乎”（《论语·学而》），其“忠”字即是此义。

至汉代，“忠”的内涵发生一个大转变，以皇权为标志的中央集权制确立，以及相应的思想观念的出现，使“忠”的内涵，转化为对皇权的绝对服从。

至明清之际，皇权受到抨击，“忠”的内涵，又发生一个大转变，即渐转化为以“天下为公”的责任心。而孔子之被“封”为“万世师表”，在深层的意义上，亦是对“天下为公”的责任心思考的结果。

由此也可见，传统伦理观中，具有实践价值的道德规范内涵，本来具有灵活性和可变性的特征。这种灵活性，紧扣时代脉搏，而这种可变性，对应实际效用。

如果不注意到这些范畴内涵的灵活性和可变性特征，轻易将这些道德规范宣布为凝固不变的“封建道德”，绝对不可取。

比方说，中国当前的管理思想与实践中，就缺乏对“忠”（或曰“责任心”）的道德要求，而在管理体制与管理的操作层面上，也没有对“忠”或曰“责任心”的强制性，约束力。这难道不是一个问题？

与“忠”有关的“三从四德”、“从一而终”之类在传统中主要是用以旌表节义的规范，有些是已经过时，应该顺应时代，及时抛弃。但是，并非所有在封建时代产生的伦理规范都可以抛弃。我们应该头脑清醒。

第三章 中国管理艺术 之宏观思想结构(二): 天人感应

一、天人感应，同类相动

由阴阳大化与木、火、土、金、水五行观念为基本要素构成的思维模式，被凝聚、提炼成更深刻、也更具有普遍意义、更广泛的中国管理文化之宏观思想结构的文化背景——“天人感应”观念。

（一）“天人感应”：中国传统 管理文化基本特征

大约从殷周时期开始，社会上层的奴隶主贵族，已经把“天”视为最高的一种“神”（“上帝”）的存在。“天子”乃是“受天命”，代表“天”，治理、管理现实的人世间，只因为此种根据，“天子”才能拥有决定人间一切生杀予夺的权威性，以及实际的一切权力。人

们视帝王的一言一行，都乃禀承天命，体现天意。这是以一种非理性的敬畏感，认定其精神上的威权，以及实际上的特权，都是来自于“天”。

帝王对国家、社会的现实管理过程中，如果其治理方针、措施、手段得当，政治修明，即被认为符合天意。既符合天意，则“天”示现祥瑞，以示褒奖，具体表现就是人间风调雨顺，五谷丰登。如果当政者的管理方针、措施、手段失当，政治昏乱，即是不符合天意，如此，则“天”降灾异，以示惩罚，具体表现就是旱涝并至，天灾人祸。

《周易·系辞传》中说：

天垂象，见吉凶。

意思就是说，既然天象即人间事务的反映，那么，地上的人们，可根据天上的“星象”，日月星辰的迁移变动，来了解、判定天下大事吉凶。换句话说，也就是可以根据天上显现的、代表天意的“天象”的变动，察知人间祸福。

在中国思想文化史上，“天人感应”之说，最早是一种粗糙的神学信仰，是一种描述性、零散性、片断性的观念。在这方面，首先作出卓越贡献，对“天人感应”学说进行整理概括，终于使之形成理性的系统理论形态的，是汉代大儒董仲舒。

董仲舒对于此前天人感应的有关思想学说，给予了极大发展和完善。大概也可以说，如果没有董仲舒的总结和推动，中国思想文化史上特有的天人感应学说，不会像今天这样，既宏伟壮丽，又精致入微，充满美感。

董仲舒强调，“天”有意志。但是，天意从来高难问，“天”的意志，在现实中生活的渺小卑微人们很难及时察觉它。那么，有没有什么途径，可以使人较方便地了解和察觉“天”的意志呢？董仲舒认为，就是通过阴阳五行。人可以从自己切身感受得到的阴阳五行之气的运行变化中，察知天的意志。

而天的意志，之所以可以通过阴阳五行之气的运行变化，而被人所察知，他说，是因为“天”和“人”本是同类。

比方说，天和人在感情的表达形式方面就很相像。“人”，有好恶、喜怒、哀乐等感情的表现。“天”，同样有好恶、喜怒、哀乐，它通过阴晴、雨雪，或春光明媚，或狂风雷暴等等自然现象，表达自己的感情。

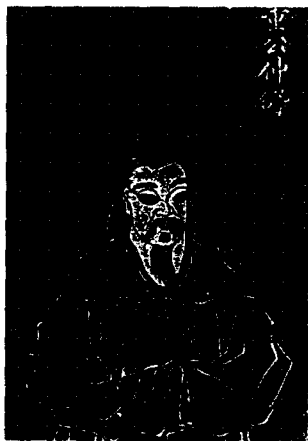


图 3-1 董仲舒像

如果再进一步问，天和人为什么是同类？董仲舒说，那是因为，天地人间，都同样充满阴阳五行之“气”。此种运行于天地之间的阴阳五行之“气”，与人体所蕴的阴阳五行之气，二者相通。因为本来相通，当然可以同类相感。或者换句话说，“天”与“地”，包括“天地”之间的“人”，本身都是由这种阴阳五行之气所构成。既然如此，当然“天”与“人”可以“感应”。不但可以“感应”，而且还能通过感应而达到“合一”。董仲舒说，这种同类间的互相感应，可以表现在各个方面。

比方说，“天”，好比是人的“曾祖父”，“天”按照自己的面貌，来塑造人的形象。因而，代表天象的历数和阴阳五行之数，也就直接可以同人体生命现象产生联系和感应。例如，按照天象，一年有四时，示为人象，人就具有四肢；天象一年有十二个月，示为人象，人就有大关节十二；天象一年有三百六十日，示为人象，人就有小关节三百六十。天地之象，为阴阳五行，则人有男女，是为阴阳，而每一人体，都具五脏等等（具体请参见《春秋繁露·人副天数》）。



图 3-2 想象中的形象化的“天”：玄天上帝

(山西芮城元代壁画)

董仲舒说：“以类合之，天人一也。”（《春秋繁露·阴阳义》）天、人既是同类，就能互相感应，就如磁石可以引针，声音可以产生共振；比如，“马鸣则马应之，牛鸣则牛察之”，天地之间，所有同类事物，都是如此，“美事召美类，恶事召恶类”（《春秋繁露·同类相动》）。即物以类聚，天人同类，所以，可以“以类合之”，达到“天人一也”的境界。两千年来，这种说法，一直是中国人把握、认识、治理这个世界，以及一切管理思想、体制、手段的基本出发点。

长期以来，“天人感应”思想被认为是一种中国古代的“神学”。这里，我们不打算进行概念方面的辩证。但是，必须指出，

如果说，将其称为“神学”，那么，我们主要是要了解，这个“神学”的“神”字的涵义是什么。好比今天在所有面额的美元上都印着“IN GOD WE TRUST”（“以上帝的名义”）一样，这里的“上帝”（“GOD”），就相当于中国人所说的“神”，也相当于“天人感应”中的“天”，乃是一种普遍意义上的存在，非是指“神”或“上帝”的一种实存形态。

《易纬》是较完整和系统地，并且也是较早地继承董仲舒以来的天人感应“神学”之说的一部较重要的典籍。《易纬·通卦验》说：

不顺天地，君臣职废，则乾坤应变。天为不放，地为不化。终而不改，则地动而五谷伤死，上及君位。不敬宗庙社稷，则震巽应变，飘风发屋，折木，水浮梁，雷电杀人。

……夫妇无别，大臣不良，则四时易。政令不行，白黑不别，愚智同位，则日月无光，精见五色。

意思是说，凡出现地动（即地震）、五谷不登、狂风折木、发大水、雷电击人之类灾异现象，都是由于人们（当然，主要是那些肩负了社会治理，或世事管理的帝王贵族们）的具体行为，“不顺天地”，“不敬宗庙社稷”，“大臣不良”，“政令不行，白黑不别，愚智同位”，也就是说，管理失当，导致政治发生混乱，因此触犯“天意”。董仲舒说：“灾者，天之谴也；异者，天之威也。”（《春秋繁露·必仁且智》）凡是灾异，都是天对君王管理不善的警告、谴责。

这种理论实际上比我们想象的要现实得多。试想，在帝王拥有无上威权的时代，还能有什么更好的方式，对其管理不善进行警告、谴责呢？汉代把日食、月食都视为灾异。《易纬·通卦验》说：

月食余贵，臣下不忠；日食则害王命，道倾侧。故月食则正臣下之行，日食则正人主之过。

就是说，日食、月食都是灾异。不过二者有所区别：月食，是针对“臣下”的，日食，则是针对“人主”的。不过，问题还在于，日食、月食之类“灾异”现象不是经常出现。这样，若发生政治管理不当，比如发生社会动乱之类事件，单靠日食、月食之类“灾异”现象来谴责社会，就很不及时。比方说，社会发生动乱，但是事先日食或月食并未出现，那怎么办？因而，还必须以“寒温说”来作补充。

王充在《论衡》中说：“灾异非一；复以寒温为之效”（《论衡·谴告篇》）。所谓“寒温说”，也就是指以气候的冷暖寒暑，作为朝廷治理当否的某种标志物。凡治理得当，君王和臣下行为正常，则气候温暖宜人，凡天下治理失当，则气候就会寒冷凛冽，表现不正常。

这种说法，牵强附会的成分，不是没有，但与日食、月食的比附来比较，要具体化一些。换句话说，也就是要更实用一些。

董仲舒也有这种说法。如《春秋繁露·王道通三》中，他说，人君“喜，则为暑气，而有养长也；怒，则为寒气，而有闭塞也。人主以好恶喜怒变习俗，而天以暖清寒暑化草木”。就是说，人君的喜怒，可以改变社会习俗，好比“天”以暖清寒暑，育化或肃杀大地草木。

汉代京房，长于卦气寒温的占验。他曾经在六月向汉元帝上封事说：“道人始去，寒、涌水为灾”（《汉书·京房传》）。而据记载，当年“至其六月，涌水出”。就是说，其占验得到了“事实”的验证。后来人们经常说：“房言灾异，未尝不中。”意思也就是说，京房以卦气寒温的占验，非常灵验。

在当时的社会历史条件下，一旦人们将这种气候变化和易卦以及灾异等骇人现象结合，天人感应的理论，便足可适用于日常的治理之用了。

这种寒温说，在《易纬》中内容十分丰富。《易纬·稽览图》

中，还有更具体的内容：

有貌无实，有实无貌，故言从其类也。上为貌也，寒温为实……有实无貌，屈道人也，有貌无实，佞人也。

“貌”，这里指一个人是否白浊、清净等外貌气色，“实”，这里指“天象”、气候的寒温冷暖。《稽览图》认为，“貌”必与“实”相应。“温”则“貌”气稽净，“寒”则“貌”气白浊。君子有道，“貌”气稽清；佞人无道，“貌”气白浊。

但是，实际生活中，问题往往不如此简单。如一个有道君子，屈从于不肖君主，才不见用，无从表现，这就是“有实无貌”。反之，巧佞小人，善于逢迎，却飞黄腾达，这就是“有貌无实”；因之，也会寒温颠倒，表现在天象上，也是气候异常。可见用“寒温说”有时能更方便地为我所用，因此也是“天人感应”的重要内容之一。

（二）“天人感应”与“卦气”

“寒温说”显然还是很容易流于无稽之谈。这是问题的一个方面。但我们这里关心的是“寒温说”涉及到另一个重要问题，就是“卦气”说。

“卦气”说，差不多等于是把“天人感应”说和“寒温说”二者深刻地综合到一起的一种思想文化形态。

所谓“卦气”，就是把《周易》的卦爻，同历数结合，以《周易》六十四卦，同一年四季、十二月、二十四节气、七十二候、三百六十日，全面配合，以对天地人事，进行认识，用汉代的语言说，叫做“占验”。

《周易》有六十四卦，每卦有六爻，这样六十四卦共三百八十四爻。以一爻管一天，一年三百六十日只能配三百六十爻，还余下四卦二十四爻。于是，从六十四卦中取出坎、震、离、兑四卦，称为“四正卦”，每卦主管一方，每卦六爻，四卦凡二十四

爻，每爻主管一个节气。具体请见下表：

卦爻位 \ 四正卦	坎	震	离	兑
上爻	惊蛰	芒种	白露	大雪
五爻	雨水	小满	处暑	小雪
四爻	立春	立夏	立秋	立冬
三爻	大寒	谷雨	大暑	霜降
二爻	小寒	清明	小暑	寒露
初爻	冬至	春分	夏至	秋分

图 3-3 四正卦卦爻与二十四节气对应图

四正卦好比霸主，占据四方，监视诸侯。除四正卦外，其余六十卦，称为“杂卦”。六十杂卦，从《中孚》开始，终于《颐》卦。《中孚》代表二十四节气中的“冬至”，冬至一阳生，为“卦气”之始，所以《易纬·稽览图》说：“甲子，卦气起中孚。”六十杂卦分配到一年的三百六十日，每卦六爻，六十卦正好三百六十爻；每爻管一天，或者说代表一天。

《易纬》用四分历，一年为三百六十五日四分之一日，还余下五日四分之一日，每日以八十分计，其式如下：

$$80 \text{ 分} \times 5 \frac{1}{4} = 80 \text{ 分} \times 21/4 = 420 \text{ 分}$$

再以六十卦等分，结果为：

$$420 \text{ 分} \div 60 = 7 \text{ 分}$$

这样，六十杂卦的每一卦，实际上各主管六日七分。

再从六十杂卦中，选出由《坤》至《剥》十二卦，以每卦各爻的变动，表现阴阳消长。其中，以十月为纯阴，《坤》

卦主之，至十一月冬至，一阳生为《复》，冬至以后，阳气逐渐上升，阴气日渐消亡，到了四月为纯阳，《乾》卦主之，而物极必反，阳极则阴起，至五月夏至，一阴生为《姤》卦。五月以后，阴气上升，阳气下降，到了十月，又回到纯阴的《坤》卦。这十二卦，即“十二辟卦”。其生长发展之（循环）变化如下表：

四季	月份	地支	卦名	卦象	说明
春	正月	寅	泰	䷊	三阳爻
	二月	卯	大壮	䷡	四阳爻
	三月	辰	夬	䷪	五阳爻
夏	四月	巳	乾	䷀	纯阳爻
	五月	午	姤	䷫	夏至一阴生
	六月	未	遁	䷗	二阴爻
秋	七月	申	否	䷋	三阴爻
	八月	酉	观	䷓	四阴爻
	九月	戌	剥	䷖	五阴爻
冬	十月	亥	坤	䷁	纯阴爻
	十一月	子	复	䷗	冬至一阳生
	十二月	丑	临	䷒	二阳爻

图 3-4 四正卦与地支四季十二月对应图

从上表中可见，由《坤》至《夬》，各爻变化，是阳升而阴降；由《乾》到《剥》，各爻变化，是阳消而阴长。所以，这十二辟卦，又称为十二消息卦。十二卦每卦主管一个月。《周易·乾凿度》说：

天气三微，而成一著；三著而成一体。

郑玄注：“五日为一微，十五日为一著，故五日有一候，十

五日成一气也。冬至阳始生，积十五日至小寒为一著，至大寒为二著，至立春为三著，凡四十五日而成一节，故曰三著而成体也。”

《黄帝内经·六节藏象论》说：“五日谓之候，三候谓之气，六气谓之时，四时谓之岁。”这是卦气说产生的理论之源。《月令》中说，增加三气为一节，一节为四十五日，这样，一年三百六十日有八节，二十四气，七十二候。八节有八风，以八卦配八风；《坎》《离》《震》《兑》四正卦共二十四爻，又配二十四气；十二消息卦，每卦六爻，凡七十爻，又配一年的七十二候。这是卦气说的具体展开。

从上述可见，卦气说，就是把《周易》和历法结合。在当时，卦气说的主要作用，是占验。这也成为易学史上，易数与历法结合的开始。

卦气说把八卦、六十四卦、三百八十四爻，同一年的十二个月、二十四个节气、七十二个“候”、三百六十五日结合起来，从每日、每候的“卦气”的寒温清浊，来附会人事的美丑善恶。唯其如此，而能使“诸卦气寒温、清浊，各如其所”（《稽览图》卷上）。并且，也做到了所谓的“善虽微细，必见吉瑞；恶虽纤芥，必有悔吝”（《乾凿度》卷下）。

卦气说本身极为繁琐，它有一套非常细密复杂的诠释模式。在古代的社会条件下，愈繁琐，却可能愈容易与天人感应附会，因为能使诠释的向度增加，由此，也就能使诠释者的权威性增加。

中国长期封建社会中，经济方式主要都是农业生产。在农业生产管理中，时令季节，对于农业生产有特别的重要性。节气的准确，物候则是标志。《易纬》就是从“十二消息卦”，推知“七十二候”，由“六日七分”，推知三百六十五日之吉凶。卦爻有阴阳，气温有升降，阳升则温，阴升则寒。而现实生活中的风雨寒

温，可以同卦气相应，农时则由此推定。

古人立八尺标竿，以测日影。冬至是一年中日影最长的一天，故《通卦验》中说：“晷长丈三尺。”夏至是一年中日影最短的一天，故《通卦验》中说：“晷长一尺四寸八分。”在现实生活中，只有准确测得冬至的时刻，才能准确预报季节，合理安排农时。冬至的“时卦”，是《中孚》。所以说：“卦气起《中孚》。”（《稽览图》卷上）《易纬·通卦验》中又说：

当卦之气，进则先时，退则后时，皆八卦之效也。夫卦之效也，皆指时卦当应。

卦气及至，其灾各以冲应之。此天所以示告于人者也。

所谓卦气“先时”，就是说“节”“候”来早了，后面的“卦气”，走到前面来了。所谓卦气“后时”，就是说“节”“候”来晚了，“卦气”没有“当时”，落到后面去了。这种“节”与“候”的参前错后的现象，本来也可能是历法不精密，或其他原因而出现的误差。但《易纬》用以附会“天人感应”之说，在当时，想必是极有说服力的。

由于“节”、“候”的早迟，会引起农作物“失时”，而“失时”可能造成严重后果，轻则减产，严重时甚至可能颗粒无收。这可能还会直接引发社会动乱，当然是大事。同时，由于季节气候的失常，也容易引起人体不适，产生疾病。这些，都是必须严肃关注的问题。对于一个社会的系统运行的最高管理者——帝王，当然更是如此。

按“卦气说”，灾异的降临，或“天人感应”发生的期限，也按照天子、诸侯、大夫的等级而有所不同。也就是说，可以参照人间现实社会，来说明、印证虚玄的理论，使之能收“实证”之效。《稽览图》中说：

阳感，天不旋日，诸侯不旋时，大夫不过期。凡异所生，灾所起，各以其政，变之则除；其不可变，则施之亦

除。

这是要说明，天子、诸侯、大夫的行为，如喜怒好恶，行政善否等等，虽然都会“感”动上天，使“天”为之“应”；但这种“感应”，都有等级之分。

其中，“阳”，是指天子，其行为的后果，一天之内，“天”就会作出反应；诸侯要一个季度才有反应，大夫要一年才会有反应。而较大的灾异，多是由君主的喜怒失当、政令不善而引起。因此，也只有君主行为得当，才能消除灾异。但有些情况下，比方说，如果错杀了好人，人死不可复生，又怎么改正呢？那就只有给他平反，并加恩于死者子孙，这样也可以消除灾异。

在当时及之后，这种用以说明天人感应的管理文化观念，影响是极大的。

（三）“天人感应”与“养性”、“旺相”

除了天下治理、社会管理的方面之外，中国的思想家、管理家、医学家、药学家们，在“天人感应”关系上的另外一个方面的精深思想，也不可不重视，这就是“修身”、“养性”、“旺相”的问题。这方面的有关理论，在世界医学史上，应占有重要的一席之地，是我们应该注意的。同时，从管理艺术而论，它也是天地人系统综合、均衡、和谐治理的一个不可或缺的重要组成部分。

“修身”过去常简单化地解释为只是道德修养方面的问题，实际上完全不对。从中国管理艺术而言，“修身”更深刻的方面，涉及到对生命过程的认知和把握，以及身心健康方面的问题。这个问题，本书下一节要专门论及，这里只谈一下“养性”“旺相”说。

“养性”、“旺相”说，是把注重人个体以外的存在（自然界和社会关系），转向对人个体生命过程的关注。将人体自身与阴

阳五行相应，将人体的各器官和心理感情、生理功能和五行配合。通过相生相胜（相克）等关系，更深刻地揭示个体生命与天地自然之间的结构关系。如要维持五行结构的阴阳平衡，生命机体便须保持动态平衡，为此，必须进行自我调节。而人体五行关系的相生和相胜（相克），便是保持动态平衡和自我调节的关键所在。明代医学家张景岳在《类经图翼》中说：

造化之机，不可无生，亦不可无制。无生则发育无由，无制则亢而有害。必生中有制，制中有生，始能运行不息，相反相成。

这就涉及到中国管理文化另一个重要组成方面：人生治理，尤其是将性与天文历法紧密相联的问题。

在今天的人们看来，可能会视为完全不相干的两个领域，在中国古代人的心目中，却是同样生死攸关地联结在一起。如《千金翼方》中说：

四时节变，不可交合阴阳，慎之！凡夏至后丙丁日，冬至后庚辛日，皆不可合阴阳；（合则）大凶。凡大月十七日，小月十六日，此名毁败日，不可交会，犯之伤脉。（《千金翼方》卷十二）

这一类的说法，在中国古代许多医学养性典籍之中，比比皆是，值得引起我们注意。如关于性交的合宜日，有“玉相”日之说，陶弘景《养性延命录》卷下说：

合宿交会者，非（但）生子富贵，亦利己身……又有吉日：春甲乙、夏丙丁、秋庚辛、冬壬癸，四季之月戊己，皆玉相之日也；宜用嘉会，令人长生，有子必寿。

“玉相”，即“旺相”，上述所谓旺（王）相之日，是因五行次第旺于四季的关系而得出：春季木旺（甲乙属木），夏季火旺（丙丁属火），秋季金旺（庚辛属金），冬季水旺（壬癸属水），等等。依所记天干之日，春秋逢天干为甲、乙之日，即

为“旺相”之日，最宜于交合，利于养生延性，此日若受孕生子，亦有利于后代健康。除“旺相”之外，又有所谓“月宿”之日，也是被认为适宜于性交的日子。其所体现者，无非天人感应之理。

二、天干地支，日月合明

（一）干支：天人互通的“信息符号”

天干地支，可以说就是天人互通的信息符号。五行之气和人体经脉互相沟通，就通过这个符号，进行信息以及能量的转换。《周易·乾·文言》中说：

夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。先天而天弗违，后天而奉天时。天且弗违，而况于人乎？况于鬼神乎？

也就是说，“大人”（即“君子”，或“成功者”，“得道者”），是能与“天地合德”，如“日月合明”之人。同文又说：

君子以成德为行，日可见之行也，潜之为言也，隐而未见，行而未成，是以君子勿用也。

也就是说，这种“君子”（或“成功者”，“得道者”），能自觉地以“天地合德”、“日月合明”为行为准则。这就叫做“成德之行”、“日可见之行”。

“天人感应”之学，其特别的深刻性，表现在天与人互动，天与人互通，天即人，人即天，一整套理论体系，和行为方式中。将宇宙自然现象、社会人文现象、人体生命现象，视为互相联通、互相作用、互相反映的一种整体、系统的结构性存在形态。

《管子·四时》《吕氏春秋·十二纪》以及《礼记·月令》等，

是最早涉及天人感应与人体生命现象，也即中国人所说的养生问题的文献，但还不是专论养生的。专论养生的文献，最早的是《黄帝内经》。此后，有关涉及四时、五行、天干、地支等养生方面的著作，就不胜枚举。这实际上又都是关于“天”与“人”如何相互体验，如何互动互构的动态过程。从管理文化角度看，也就是“修身”的问题。

这里就涉及“天干”与“地支”这种天人互遍的“信息符号”。

就天干与地支之相对而言，其中“天干”又可谓先天之“体”，“地支”又可谓后天之“用”。相对而言，比较具体与实际的，是“用”方面，也即地支方面的问题。

地支在阴阳五行学说中，应用非常广，主要有以下几个方面：

其一，表示月份，以及每一个月的五行性质、功用。具体见下表：

地支	子	丑	寅	卯	辰	巳	午	未	申	酉	戌	亥
五行	水	土	木	木	土	火	火	土	金	金	土	水
月份	十一	十二	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十

图 3-5 地支五行月份对应图（图中月份为中国农历）

根据每一个月份的五行性质，说明人之具体日常的生命过程体验，与之如何相应，才可得到最大的利益，这便是《周易·乾·文言》中所说的“后天而奉天时”的意思。

其二，表示时辰，以及每一个时辰的五行性质功用。具体见下表：

地支	子	丑	寅	卯	辰	巳	午	未	申	酉	戌	亥
五行	水	土	木	木	土	火	火	土	金	金	土	水
时间	23-1	1-3	3-5	5-7	7-9	9-11	11-13	13-15	15-17	17-19	19-21	21-23

图 3-6 地支五行时辰对应图

将现在人们观念中的二十四个小时，按照“时辰”观，分为十二个时辰。并按地支名称，分别叫做“子时、丑时、寅时、卯时、辰时、巳时、午时、未时、申时、酉时、戌时、亥时”。

“子时”，是晚上 11 时至凌晨 1 时，五行属水；“丑时”，是凌晨 1 时至 3 时，五行属土；等等。可以根据上表，自行类推。

约从东晋葛洪开始，认为“子时”至“巳时”，六个时辰，是阳时。“午时”至“亥时”，六个时辰，是阴时。六阳时中有生气，从养生来说，在此六时中养生炼气，容易收到效益；六阴时中有“阴气”，养生炼气可能无益，或者益少，甚至有害。

由“天人感应”推论，结合现代生物钟理论，可能一个人做事，在“阳时”，较适宜做一些积极进取方面的事，而在“阴时”，较适宜做一些隐退保藏方面的事。古人常说：“刚日读经，柔日读史”，也就是将刚柔（即阴阳）之日，做为选择合宜之事的一个准则。当然，在现实中，应根据具体情况而定，不可一概而论。

所谓六阳时，是指从晚上 11 时起至翌日上午 11 时，所谓六阴时，是指上午 11 时至晚上 11 时。当子时开始，太阳从地球另一面回转，天地自然间，阳气渐长，故谓之阳生、阳盛，阳光是大地生命来源，故谓之生气。

所谓六阴时，是指从中午过 11 时后，太阳开始西斜，阳

光渐减，也就是阴气产生。阴气代表寒冷、静止、隐退。与“生气”相对而言，乃是“非生之气”。

根据这样的说法，后来，主要是在养气、养生方面，逐渐发展为这样一种观念，就是以寅时（凌晨3—5时）为养生的最佳时辰，其前之丑时（凌晨1—3时）和其后之卯时（清晨5—7时），亦属佳时，其他时辰，一般认为不是养生的最佳时辰。

当然，这同样要视具体情况而定。比方对身体相对较弱的老年人，这样做就不一定适宜。因为寅时卯时，五行属木，《周易·说卦传》说：“帝出乎震”，“万物出乎震，震，东方也。”按《周易》后天八卦方位，“震”为正东方，五行属木，按时辰，正当寅卯时。此时为一天中生气最旺之时，按万物生克之理，老年人就可能反而不宜，而根据具体情况，在稍后的辰时（早晨7—9时），木气稍衰，土气渐生，此时开始养气养生，可能比较适宜，因为此时生气仍旺，但相对而言，已经较为平和，不易伤人。

（二）时辰：天人互通的“信息通道”

“时辰”概念，在指示十二地支与十二时辰和人体经脉互相配合的理论中，也是一个关键词。时辰，就好比是宏观的宇宙天地，与微观的人体经脉，二者得以交流的通道。或者说，是天人互通、天人感应的“信息通道”。所有信息以及能量的沟通和转换，都是通过这个“信息通道”进行。

这个理论，源于《黄帝内经》。到金元时期，发展成为“子午流注说”。此说主要是用以说明，在地支所值每一时辰中，人体内不同的经脉内气，是如何依次流动转注的。“子午流注”说，无论在中医，还是养生中，都有极大意义，值得关注。

“子午流注”理论，由于与19、20世纪以后的“生物钟”之说，正好吻合，因此更为世人所重（我们认为，是否与“现代科

学”方法相吻合，决不是检验真理的唯一标准。因为“科学”也是要接受实践的检验的。这个问题牵涉过大，此处暂不论）。在地支五行和十二时辰基础上发展起来的“子午流注”法，揭示的人体经脉内气的流动，历代应用在针灸上，具有非常现实的效果，这一点目前医学界公认。

“子午流注”，是指人体十二正经，手三阴经脉由胸走手，手三阳经脉，由手走头，足三阳经脉，由头走足，足三阴经脉，由足走腹，循环流动。而在一天之中，每一经脉，各在旺盛的时辰，在自己的经脉上运行，过了自己的时辰，流注到相接的次一经脉，于十二时辰中，依次行遍十二正经。

从具体时辰而言，“子午流注”行走的路线，是从寅时开始，走肺经；卯时，走大肠经；辰时，走胃经；巳时，走脾经；午时，走心经；未时，走小肠经；申时，走膀胱经；酉时，走肾经；戌时，走心包经；亥时，走三焦经；子时，走胆经；丑时，走肝经。

这样，人体的十二正经，在每一天中，都形成一个首尾相接，大循环的“流注”过程，或曰完成一次运行系统。

从养生而言，根据五行地支相配合之理，一般而言，在和脏腑相应的经脉流注的时辰养生，对该脏腑的效果也就直接一些，就较好一些。

“子午流注”说也是从天人感应立论，说明人体“内气”，和“天地之气”，流动相应，“同声相应，同气相求”。

到明代时，“子午流注”学说，又进一步发展，认为十二经脉除了各有“旺时”，亦各有“衰时”（此说最早见于明代高武《针灸聚英》）。

十二经脉之“衰时”，与十二经脉之“旺时”，正好相差六个时辰。如肺经旺于寅时，衰于申时；大肠经旺于卯时，衰于酉时等等。

具体地说，手太阴肺经，衰于申时；手阳明大肠经，衰于酉时；足阳明胃经，衰于戌时；足太阴脾经，衰于亥时；手少阴心经，衰于子时；手太阳小肠经，衰于丑时；足太阳膀胱经，衰于寅时；足少阴肾经，衰于卯时；手厥阴心包经，衰于辰时；手少阳三焦经，衰于巳时；足少阳胆经，衰于午时；足厥阴肝经，衰于未时。

这样，关于“子午流注”之说，就更趋完整系统。

当十二经脉中的某一经脉，处于衰时，就不宜对此经脉扶衰补弱。如果必要在经脉弱时予以扶助，如果养生，则功法必须特别配合，这是必须要注意的。否则，可能结果会适得其反。有关内容，具体请见以下三表：

(1) 五行八卦脏腑经脉对应图之一：五脏五腑对应五行表

五行	木	火	土	金	水
五方	东	南	中	西	北
五脏	肝	心	脾	肺	肾
五腑	胆	小肠	胃	大肠	膀胱

(2) 五行八卦脏腑经脉对应图之二：八卦与八卦、八方、五行对应表

八卦	震	巽	离	坤	兑	乾	坎	艮
八方	东	东南	南	西南	西	西北	北	东北
五行	木	木	火	土	金	金	水	土
八脏	肝	胃	心	脾	肺	小肠	肾	大肠

(注：《黄帝内经·灵枢·九宫八风》中，以天地自然分为九个方位，但中间不用，实际上是八个方位。并且，援用后天八卦、河图、洛书的八方九宫模型，以八脏与之相配。兹制上表，俾便参考)

(3) 五行八卦脏腑经脉对应图之三：

十二正经旺时衰时对照表

正经十二经脉		旺 时		衰 时	
		时辰	时间	时辰	时间
手三阴经	手太阴肺经	寅	3-5	申	15-17
	手厥阴心包经	戌	19-21	辰	7-9
	手少阴心经	午	11-13	子	11-1
手三阳经	手阳明大肠经	卯	5-7	酉	17-19
	手少阳三焦经	亥	21-23	巳	9-11
	手少阳小肠经	未	13-15	丑	1-3
足三阴经	足太阴脾经	巳	9-11	亥	21-23
	足厥阴肝经	丑	1-3	未	13-15
	足少阴肾经	酉	17-19	卯	5-7
足三阳经	足阳明胃经	辰	7-9	戌	19-21
	足少阳胆经	子	11-1	午	11-13
	足太阳膀胱经	申	15-17	寅	3-5

图 3-7 五行八卦脏腑经脉对应三图

其三，用以指示方位，以及方位的五行性质、功用。具体见下表：

地支	子	丑	寅	卯	辰	巳	午	未	申	酉	戌	亥
五行	水	土	木	木	土	火	火	土	金	金	土	水
方位	北方	北方	东方	东方	东方	南方	南方	南方	西方	西方	西方	北方

图 3-8 地支五行方位图

其中，子是正北，卯是正东，午是正南，酉是正西。因而，“子、午、卯、酉”四地支，称为“四正”。

进一步说，子、午、卯、酉，不仅在方位的表示上，是“四正”，而且，其在五行的属性中，同样也是“四正”。即“子”水纯藏天干“癸”水，“卯”木纯藏天干“乙”木，“午”火纯藏天干“丁”火（巳土不计），“酉”金纯藏天干“辛”金。不杂其他，是为纯正。

此外，“地支四正”，与“八卦四正”，以及五行和方位对应关系，也是应该了解的，兹见下表：

地支四正	子	午	卯	酉
八卦四正	坎	离	震	兑
五行	水	火	木	金
方位	北	南	东	西

图 3-9 地支八卦四正对应图

如果把地支作为一个圆，顺时针排列，有“子、午、卯、酉”“四正”的定位，其他八个地支的方位，便很明确。在养生中，在练不同脏腑内气时，除了与经脉对应之外，还需要与方位对应，面向不同的方位，就是依地支方位立说，以求与天地自然、五行之气得“同气相应”之效。

三、五行之气，生命节律

五行的重要性，绝不仅仅在于与天命、天意有关的方面。五行的重要性还在于其与人的生命过程的不可分割性，与人的生命节律的联动性。五行与人体经脉，乃至日常饮食之类，都紧密相关。

(一) 五行与人体经脉

一年四季之中，五行之气，衰旺各有不同。人的生命节律，包括经脉的衰旺，和五行之气的运行一致，也就是与天时一致。二者共同进退，所有养生之举才能真正生效。

综合四季、五行、养生的要义，就是：养生，应和五行之气旺衰相应。为清楚起见，现将与此有关的内容，制成地支五行与四时养生宜忌对应图如下：

地支		寅	卯	辰	巳	午	未	申	西	戌	亥	子	丑
五行		木		土	火		土	金		土	水		土
农历月份		一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
四季		春			夏			秋			冬		
对应脏腑		肝、胆			心、小肠			肺、大肠			肾、膀胱		
		脾、胃											
每日	时辰	寅时	卯时	辰时	巳时	午时	未时	申时	酉时	戌时	亥时	子时	丑时
	时间	3-5	5-7	7-9	9-11	11-13	13-15	15-17	17-19	19-21	21-23	23-1	1-3
对应十二正经	经脉	手太阴肺经	手阳明大肠经	足阳明胃经	足太阴脾经	手少阴心经	手太阳小肠经	足太阳膀胱经	足少阴肾经	手厥阴心包经	手少阳三焦经	足少阳胆经	足厥阴肝经
	走向	从肺走手	从头走头	从头走足	从足走脾	从心走手	从手走头	从头走足	从足走肾	从心走手	从手走头	从头走足	从足走肝

(注1：除十二正经外，人体尚有奇经八脉，即任脉、督脉、冲脉、带脉、阴跷脉、阳跷脉、阴维脉、阳维脉。

注2：十二经脉之“子午流注”循行路线的规律，《黄帝内经·灵枢·逆顺肥瘦》中说：“手之三阴，从脏走手；手之三阳，从手走头；足之三阳，从头走足；足之三阴，从足走腹。”形成往复不绝的系统运行过程。)

图 3-10 地支五行与四时养生宜忌对应图

根据上表，可知如何选择四季中每季，以及每日中那一个时辰养生较为适宜，那一个时辰则宜避而不用。在养生过程中不断积累，则能积少成多，对体内五行之气的平衡，产生积极有利的影响。

1. 春季养生

春季木气当令，生气旺盛。主要以配合补益和木气有关的肝脏。在每一天之中，亦宜在木气旺盛的时辰，即寅、卯、辰三个时辰为好。

寅时木气初生，生气尚弱，但虽弱而有长力，其质为先天之气；因此，凡是养生功法以返先天为目的（比方，以练气本身为目的，而非以具体的治病为目的），即以这个时辰为宜。

卯时木气已盛，易于吸收，凡是以强健体魄或治某种疾病为目的，即以这个时辰为佳。

辰时木土之气皆旺，但是木气已经渐减，最适宜于脾胃功能较弱者养生，借此吸收土气，强胃健脾；因为春天木旺，木旺克土，脾脏为土。凡是克，便有敌对之意，但如果不是“势均”，便不成“力敌”。所以反成“以克为生”，结果反而使天然受制的土气，得以加强；这样一正一反，阴阳互补而互克，便能推动生化。

更进一步说，五行之气，以中和为美。所谓中和，便是五气于互相作用的动态之中，相辅相成，达成平衡运行。春天木气旺盛，如果过旺，便失去中和之美，于是就要用“反克”法，甚至需要的时候，或者直接以“泄”法，减其过旺之势。

那么，怎么样算是木气过旺？这又要根据具体情况分析。

如春天某一日，天干又遇甲、乙，这一天一定木气极旺，因为地支木气透天，极盛过强，也就意味着需要抑制。抑制的原则，亦非可一概而论。比方说，本身脾胃功能强的，可以在辰、戌、丑、未四个时辰（此四辰地支皆为土）之内养生，按五行生

胜规律，利用辰、戌、丑、未四个土气较旺的时辰，来加强本身的土气，以抵消木气。但是如果本身脾胃功能就弱的话，自身的土气不能配合，此法就不一定适宜，因为即使加强土气，由于其是外界之气，而内气本弱，那么，结果也达不到和外界的木气抗衡的目的，反而因为势力悬殊，弱势一方，还可能受伤。

这种情况下，较为适宜的就是改用“泄”法。按照五行生胜之理，木生火，木“生”了火，根据能量守恒和转化定律，木自身就被消耗。因此，可援用“火”气，以“泄”“木”气，木化而成火，便由极盛而归于中和，而木化火后，火再化为土，恰可补益虚弱的脾胃，这便是由“克”转化为“生”之理。午时火气已旺，化土较易，对脾胃之益较明显。而已时火气初生，火力尚微，就适合后天返先天，为较高层次的功法所应采用。

由此可知，凡五行之气极弱，反不宜利用养生，因为气极弱时，宜入墓休息，才能死而复生。如果不明白此理，妄想对最弱的气加以补益，其后果比把受克而弱的气加强，灾害更重。此外，春天五行之气中，最弱的是金气，因为木克金。所以春天不宜在申、酉、戌三时养生。

春季除了以木补木外，还可用以母补子之法，即以木的“母亲”水（水生木，水为木母）补木。这主要因为，每季最后十八天，都是土旺之时。所谓季末十八天，指立夏之前十八天，是春季之末；立秋之前十八天，是夏季之末；立冬之前十八天，是秋季之末；立春之前十八天，是冬季之末。这也就是五行之中，辰、戌、丑、未四月属土之意。每季末的十八天，土旺当令。春季之末，春木受土反克，不能得到最大的补益，到夏季时，化火的力量便不够，火不足，便不能使心脏的功能得到发展；况且当夏季初临，“天”的火气，其实“盗”自万物。即天地盗取万物的火气，以补益自己的火气。对于一个人来说，如果本身火气不足，再让天地盗取，则火气更形不足，和火气相关的心脏，便容

易被害。所以在春季末的这十八天，要用略为违背前述最弱不能补的规律，以水生木，来加强木气。亥、子、丑时属水，最好在子时养生，加强水气，水气加强，转化为木，使木气增强。同时，因为加强水气，水为癸，土为戊，戊癸化合成火，火力增加，春木便可平和地化为夏火。但是，因为季末土气当令，亦应配合以补脾土。所以亦宜在辰、戌、丑、未时养生，免致木气太盛，克土为害。明白了春季养生各时辰的宜忌，夏秋冬三季都可依此类推。

2. 夏季养生

夏季五行属火，火气当令，宜在属火的巳、午、未三时辰养生，以加强火气，来配合天地火气。三时辰中，以午时对初学者较为适宜。但如果日子逢天干是丙或丁，则须防火太旺，失去中和之美。丙日丁日，宜于属金的申、酉、戌三时辰养生，以加强金气，免使肺脏受克太过为害。其中，尤以酉时较为适宜。但如果本身肺弱的，便不宜加强金气对抗火气，因为在这种情况下，会因强弱不敌更受伤害。是宜在属土的辰、戌、丑、未四时辰中养生，借土转化火为土，然后土再转化为金，以益肺脏。

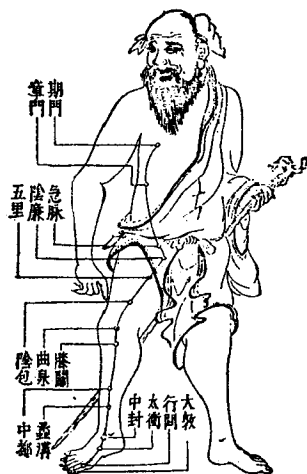


图 3-11 足厥阴肝经及有关穴位图

季末十八日，土旺，如果这时能在属木的寅、卯、辰三时辰中养生，借木气生火气，使火气臻达极旺，促使火化为土，土转化为金，到秋天金气强盛，便合乎天然之道。

夏季五行之气，最弱的是克火的水，所以只好让它休息，切勿在属水的时辰养生，以免使休息的水勉强发动，受火反克。属水的时辰是亥、子、丑，尤其是注意不要在子时养生。

夏季属火，平日养生，主要以火补火，应在火旺的时辰养生，火过强时才进行加强受克的金以抑其盛势，或用土以泄火的旺势。除了以火补火外，可以母补子之法，即以木补火，尤其在夏季之末，更应该如此。同时夏季亦应兼补肺金。季末十八天则可兼补脾土。

3. 秋季养生

秋季，五行属金，金气当令，宜在属金的申、酉、戌三时辰养生，加强金气，来配合天地金气。三时辰之中，以酉时较为适宜。但如果日子的天干逢庚、辛，则须防金太旺，失去中和之美，宜于属木的寅、卯、辰三时辰养生，以加强木气，免使肝脏受克太过为害，其中，又以卯时较为适宜。但如果本身肝脏太弱的，则应该在属水的亥、子、丑三时辰养生，借水气使强金转化为水，以为泄气，再从水转化为木，以补益肝脏。

季末十八天土旺，土生金，可使金臻达极旺，所以宜在属土的辰、戌、丑、未四时辰中养生，使土气生金气，金气极盛，便转化为水气，便合乎冬季将来的天然之道。但在秋季之中，克金的火最弱，不宜在属火的巳、午、未三时辰养生，理由同前述。

秋季属金，平日养生，主要以金补金，宜在金旺的时辰养生，除非金太旺，才加强受克的木气，或以水泄金的旺势，以期达到中和之美。除了以金补金外，亦可采用以母补子法，即在土旺的时辰养生，使土生金以补金气，尤其在秋季末，更应如此。同时秋季亦应兼补肝木。

4. 冬季养生

冬季，五行属水，水气当令，宜在属水的亥、子、丑三时辰中养生，以加强水气，来配合天地水气。三时辰之中，以子时较

为适宜。但如果日子天干逢壬、癸，则须防水太旺，失去中和之美，宜于属火的巳、午、未三时辰养生，以加强火气，免使心脏受克太过为害，其中，以午时更为适宜。但如果本身属火的心脏功能较弱的话，只宜在属木的寅、卯、辰三时辰养生，借木气以泄强水，转化为木，再由木转化为火，以补益心脏。

季末十八日，土旺克水，水受克减损，到春季便不能转化为木气。因此扶水最为重要，宜在属金的申、酉、戌三时辰养生，加强金气，可使强土转化为金，金转化为水，这样使土克水，转为土生金。金生水，化克为生，使水继续发展到极旺，才自然变为木，使之旺于春季。冬季因土克水，既容易使水受克，肾脏直接受损；又由于水受克，其质量减少，到春季便没有足够的“气”支持肝木的运化，便容易引致春季肝脏生病，所以冬季之末，如何扶水，在养生中至为重要，否则肝肾功能慢慢变弱，便会成为衰老的重要原因。而在冬季之末，克水的土最弱，不宜在属土的辰、戌、丑、未时养生。要到季末的十八天才可略为补脾。

冬季属水，平日养生，主要在水旺的时辰补益水气。除非水气过旺，才加强受制的火气以抑水气，或以木泄水的旺势。除了以水补水法，亦可采用以母补子法，即在金旺的时辰养生，使金生水，以补水气，尤其在季末，更应如此。同时冬季亦应兼补心火。

上述四季养生时辰宜忌，乃是一些基本的原则。大抵依此修炼，将收一定的效益。但是，同时，也应考虑具体功法是否相宜，才能万无一失。因为很多具体的功法，由于养生或练气的目的不同，由之对五行之气的要求，也会不同，不能拘守成规。

我还要顺便提一句，这里讲的是“养生”的问题，还不是练功”的问题。真正意义上的炼功，都涉及后天返先天之理，严格的说，与养生是不同层次上的问题，其所涉时辰宜忌等规则，与

养生的要求，也不尽相同，有时甚至大相径庭。同时，按照经脉理论，人体有正经，又有奇经。其中正经有十二条，奇经有“八脉”，八脉中又以“任脉”、“督脉”比较重要。养生可以十二正经为主，练功则必及八脉。因限篇幅，此暂不赘。

（二）五行与日常饮食

在人的日常生命过程中，饮食是最为直接的养生手段。日常饮食，也与五行有密切关系。在中国民间饮食文化中，更常常是将此与天人感应、星宿仙家，甚至于灶王菩萨之类关联，既有趣，也发人兴味。

在饮食营养方面，日常生活中，不少人存在着一些错误观念。如营养就是鸡、鸭、鱼、肉之类，另一种思路就是不食荤腥，完全素食。对普通人而言，这两种极端，可能都未必完全正确。

按照现代营养学，最近有人提出，可以把食物以五行观念，分为五大类，合理搭配，保证营养均衡。具体是按五行五色进行分类和搭配：

（1）绿色食品：各种新鲜蔬菜、水果等，功能是提供多种维生素和膳食纤维，直接调节人体中的许多生理功能，提高人体免疫能力；

（2）红色食品：各种畜、禽、鱼、虾肉类，功能主要是为人体补充优质蛋白、脂肪、无机盐，以及微量元素，为人体提供生命能量；

（3）黄色食品：各种大豆、花生类食品，含有大量植物蛋白，不饱和脂肪酸等，是以上两种食品的重要补充；

（4）白色食品：各种大米、面粉等类食品，在中国传统食品中，是主要的维持生命活动的食品，为人体补充淀粉、蛋白质、各种维生素等；

(5) 黑色食品：黑芝麻、黑木耳、黑米等，目前在世界上是较为流行的食品，它含有延缓衰老的抗氧化成份，具有清除低密度酯蛋白的不饱和脂肪酸等特殊成份。

此聊为一家之言。中国饮食文化，充满艺术性，也足具美感。而且，从有关思路中，也极易引发出开发传统饮食文化的新的价值观和方法论。

四、天从民欲，盛衰治乱

中国管理艺术中的“天命”观，与哲学思想中的“天命”论略同，但也有微妙差别。

（一）中国管理艺术之“天命”观

从上述可知，“天人感应”之“天”，在中国管理艺术中，有天命和天意之意。但天命、天意，原是统治者讲求之事，而人格化的天，是人们在习惯上认同的。无论皇族、士大夫或普通老百姓，全无例外。如项羽败走乌江，自刎前叹道：“今卒困于此，此天之亡我，非战之罪也。”（《史记》卷七，《项羽本纪》）就是将战败的原因，归于天意。

中国管理艺术中，天之为人格化的观念，极为普及，深入人心。如称赞忠孝节义等美事，就说“上格天心”；指斥罪行恶事，就说“致遭天罚”；称颂自己是正义的行动，就说：“躬行天讨”；江湖好汉杀富济贫，就说“替天行道”；痛恨正义不得伸张，就说“苍天无眼”；感叹冤案平反，就说“感天动地”；祝福男女佳偶，就说“天作之合”；庆幸好事终于成功，就说“天从人愿”；等等。

天命的观念，是中国管理艺术理论中的重要组成部分。比如，从春秋时王孙满对楚王问鼎之事中，可见一斑。《左传》宣

公三年载：

楚子伐陆浑之戎，遂至于洛，观兵于周疆。定王使王孙满劳楚子。楚子问鼎之大小轻重焉。对曰：在德不在鼎。昔夏之方有德也，远方图物，贡金九牧，铸鼎象物，百物而为之备……用能协于上下，以承天休。桀有昏德，鼎迁于商，载祀六百。商纣暴虐，鼎迁于周……天祚明德，有所底止。成王定鼎于郊，卜世三十，卜年七百，天所命也，周德虽衰，天命未改，鼎之轻重，未可问也！

他们亲眼目睹天命的转移，惊心动魄。由王孙满的话中，可以察知，他们认为，天命性质，有以下三点：

其一，天命可知；周朝之天命，乃是当初由周成王定鼎时，占卜得知。

其二，天命会变；即所谓“天祚明德，有所底止”。

其三，天命终归“有德”者；夏、商、周三代递膺天命，转移之机，即在于有德之与暴虐（“无德”）的不同之中。

这种天命论，显然视“天”是能直接作用于人间社会治乱、王朝盛衰这类大事的，对于个人的穷通祸福，有没有关系呢？当然也有。尤其是对于一身系天下兴亡的管理世事的重要人物君王们而言，更加如此。孔子屡次谈及这一观念，《论语》中说：

君子有三畏，畏天命，畏大人，畏圣人之言；小人不知天命而不畏也，狎大人，侮圣人之言。（《季氏》）

孔子自负甚高，满抱以天下为己任的襟怀。其置“天命”于君子三畏之首，足见天命之重要。而实际上，所谓三畏，主要是畏天命。因为“大人”指管理天下事务之“人”，是天命的具体代表，“圣人之言”指解释天意之言，是天命的传递。然而，孔子感叹，下层社会，芸芸众生，因为“未闻君子之大道”，不知天命为何物，反而也就无所畏惧。事实上，“天命”也一样地“管理”他们，只是因其无知而导致“不畏”罢了，这就是“百

姓日用而不知”的道理。

在当时人们的心目中，天命之说，决非虚言，而是既实际而又严肃、既庄重而又事关生死存亡的大事。看《尚书》中诸周代文诰，都是在反反复复地说如何长保天命的主题，就不难想见此点。而诸侯拥戴，则正是说明，天命未改。

周人欲使天命归周，今后不会再次发生转向，就必须从理论上解答这个极其严厉而又极其重大的问题。

首先是关于“有德”与否的问题，也就是说，周王朝是否比殷王朝更为“有德”。在周人那些煌煌文诰中，确实也是谈了不少周王朝如何有德、殷纣如何暴虐之类的问题。但是，仅仅是这样自我吹嘘够了吗？尽管历朝历代，对于统治者而言，都免不了将其作为政治理论中的主要话题，然而，有时候，自我吹嘘者毕竟也是需要更有说服力的背景理论的。

比方说，殷朝发生过的那些暴虐之事，在周朝未必就一定不发生了。同样，周朝的那些“有德”政迹，在殷朝也未必就是从来没有。更何况，周人是胜利者，胜利者写下历史，对自己总不免隐恶扬善，对敌人则反是。

古人还比较朴质，牛吹得多了尚会觉得不是甚好。

于是就要找第二条途径，从“得人心者得天下”来立论。周与殷之间，有一个明显区别，即殷纣较孤立而周有较广泛的盟友。所谓八百诸侯会于孟津，说明诸侯中有许多人站在周一方。当然这也未必一定是周“有德”的结果，因为说不准是周武王纵横捭阖的政治和外交手段高明之故，周阵营中的众诸侯们，在伐纣一事上有共同利益，而武王看准了，并且充分地利用好了这一点。这只要看战国时代的合纵连横，其与哪一家“有德”，有何相干？根本是毫不相干。所以，“有德”与否，本是一种自我评价。

然而，不管怎么说，周率领的众诸侯阵营是胜利者。于是周

人可以天与万民的代表自居，天命被解释为人心所向，这就是“天从民欲”。

《尚书》中说：

天矜于民，民之所欲，天必从之。尔尚弼予一人，永清四海。时哉弗可失。（《泰誓上》）

天视自我民视，天听自我民听。（《泰誓中》）

失败，当然是因为被天命所弃。《尚书·西伯戡黎》中载，纣自叹云：

呜呼，我生不有命在天！

失败了的殷纣，自己也认为，失败，是因为自己不膺天命。因为事实上，他已被人民抛弃。

周武王对于自己能够夺得天下，当然是认为天命所膺了。《史记》卷四《周本纪》中说：

九年，武王上祭于毕。东观兵，至于盟津……是时，诸侯不期而会盟津者八百。诸侯皆曰：纣可伐矣。武王曰：女未知天命，未可也。乃还师归。

后来，时机成熟，乃发兵攻殷，一举成功。而所谓时机成熟，也就是天命降临。于是，昭告四方，正式确认，天命在兹。天下四方，群起响应。这也是所谓的“民心所向”。

（二）中国管理艺术“天命”观之价值意义： 天命与民心同，天意与民意通

强调“天命与民心同，天意与民意通”，是中国传统管理艺术中的“天命”观最根本的价值立场。

对于这种将天意等同于民意的理论，后来孟子“祖述尧舜”，作过生动说明，《孟子·万章上》说：

昔者尧荐舜于天而天受之，暴之于民而民受之……使之主祭而百神享之，是天受之；使之主事而事治，百姓安之，

是民受之也。天与之，人与之，故曰天子不能以天下与人。

舜相尧，二十有八载，非人之所能为也，天也。尧崩，三年之丧毕，舜避尧之子于南河之南。天下诸侯朝觐者，不之尧之子而之舜。讼狱者，不之尧之子而之舜。讴歌者，不讴歌尧之子而讴歌舜。故曰天也。夫然后之中国，践天子位焉。而居尧之宫，逼尧之子，是篡也，非天与也。《泰誓》曰：“天视自我民视，天听自我民听”，此之谓也。

这种将天命与民心等同，天意与民意沟通的理论，给后世留下了一柄高悬的双刃剑：它既给独夫民贼们强奸民意大开了方便之门，可以宣称自己为天命所归，同时也为为民请命者提供了一种理论支持，使他们得以用天命、天意这种正大光明的名义来立论。

古代中国管理文化中，天人合一、天人感应，这种宇宙图景与运作机制之完备、具体和生动，现代人几乎难以想象。

第四章 《周易》和道家管理艺术

一、抱一万类，时物文理

道家在中国文化花苑里绵延不绝，因为这是适合它生长，培植它生命力的肥沃土壤。林语堂曾说：“在中国，道家的哲学获得中国人本能的感应，这种哲学已经存在了几千年，由每首诗歌和每幅风景画里呈现在我们的眼前。”^① 鲁迅也说过中国文化的根在于道家之类的话，大致上也是此意。

也有人说，道家文化使中国人处于游戏状态，儒家却使中国人处于工作状态。这就是为什么一个中国人在成功时是儒家，而失败时就变成了道家的原因。这种说法，似未得道家管理艺术真谛。

① 林语堂：《人生的盛宴》，长沙，湖南文艺出版社，1988年版。

（一）道家管理之意蕴：道术管理

道家管理艺术一向是令人感兴趣的话题。司马迁最早将道家思想概括和总结为一种管理文化。他是这样说的：

道家无为，又曰无不为，其实易行，其辞难知。其术以虚为本，以因循为用。无成执，无常形，故能究万物之情。不为物先，不为物后，适能为万物主。有法无法，因时为业；有度无度，因物与合。故曰：“圣人不朽，时变是守；虚者道之常也，因者君之纲也”。（《史记》卷一百七十，《太史公自序》）

唐代司马贞作《史记索隐》说，“圣人不朽，时变是守；虚者道之常也，因者君之纲”，“此出《鬼谷子》，（司马）迁引之以成章”。唐代张守节《史记正义》说，此意是谓：“言圣人教迹不朽灭者，顺时变化”。

司马迁这段话，我们可以看作是对道家管理艺术的概括。道家之“无为，又曰无不为”，根本是在于“其术以虚为本，以因循为用”。道家思想本是一种管理之“术”，其最要紧之处，在于“因循”，也就是能做到“顺时变化”。用现在的话来说，就是顺应时势，适度，做事不勉强。这也就是“无成执，无常形，故能究万物之情。不为物先，不为物后，适能为万物主”。能成为“万物之主”，关键就是在于“无成执，无常形”，“不为物先，不为物后”，也就是在管理中做到适度，这就是一种艺“术”。

至于“有法无法”，“有度无度”，即法则如何制定，如何应用，是要根据是否能“因时为业”，“因物与合”，就是顺应时势，与不断变化中的客观情况相符合。故曰：“圣人不朽，时变是守。虚者道之常也，因者君之纲”，也就是说，“时变是守”，即“顺时变化”，是最重要的“君之纲”。

司马迁以上的这段对于道家思想和作用的总结，是非常有意

思的，可以深加体味。

班固亦将道家思想概括和总结成一种管理艺术，他说得更加明白：

（道家）历记成败、存亡、祸福、古今之道，然后知秉要执本，清虚以自守，卑弱以自持，此君王南面之术也。合于尧之克攘，易之谦谦，一谦而四益，此其所长也。（《汉书》卷三十，《艺文志》第十）

唐代颜师古注“合于尧之克攘”句曰：“《虞书·尧典》称尧之德曰‘允恭克让’，言其信恭能让也”。又注“易之谦谦，一谦而四益”句曰：“四益，谓天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道好盈而好谦也。此《谦卦·彖辞》。”（见《汉书》卷三十，《艺文志》）

这说明，“道”本是帝王“南面之术”，即天下治理之术，社会、人事的管理之术。如班固所说的“一谦而四益”，“谦”，就是一种“术”，或曰方法、方式。“谦”之术，益莫大焉。

道家管理思想中，深刻地寓含着“有无”、“阴阳”、“刚柔”、“虚实”、“动静”等观念，其管理中的艺术性往往体现在自己独到的方面：

1. 于有无对立中，特别注重无的地位和作用；
2. 于阴阳对立中，特别注重阴的地位与作用；
3. 于刚柔对立中，特别注重柔的地位与作用；
4. 于虚实对立中，特别注重虚的地位和作用；
5. 于动静对立中，特别注重静的地位与作用。

所以，我们可以说，道家管理，是一种道术管理艺术。东晋时葛洪曾说：

夫所谓道，岂唯养生之事而已？《易》曰：立天之道，曰阴与阳；立地之道，曰柔与刚；立人之道，曰仁与义。又曰：《易》有圣人道四焉。苟非其人，道不虚行。又于治世

隆平，则谓之无道。又坐而论道，谓之三公，国之有道，贫贱者耻焉。凡言道者，上自二仪，下逮万物，莫不由之。但黄老执其本，儒墨治其末耳。（《抱朴子·明本》）

葛洪将道家管理思想直接与《周易》挂钩。

葛洪的话，表明似乎当时已有人把“道”看作只是与“养生”有关的东西。葛洪引用易传之语，明确指出，“道”，是关于“立天，立地，立人”之术，也就是说，是关于修身、齐家、治国平天下的管理之术。葛洪认为，黄老学派，可以算是从根本上掌握大道之本；儒家与墨家，只是得到了道术之末流。

（二）“无为”与“有为”，“道”与“术”

以道术为特征的道家管理艺术，所内涵，所重视的，是关于权术的问题。

道家管理艺术强调的，是根据“道”之原则，而实行其具有独到特色的管理之“术”。所以，这个“术”，必须从“道”的角度，才能把握、理解。“道”乃“无为”，而管理必须“有为”，看起来是一个大矛盾。“术”乃“有为”，而道家又强调“无为”，看起来也是一个大矛盾。正是因为这两个大矛盾，成为历来人们对道家管理思想，乃至道家本身在理解上、把握上，觉得难度较大的关键所在。也是历来对道家思想，和道家管理文化难以确解的原因所在。

“道”与“术”的关系，实际上也就是“无为”和“有为”的关系。

历代各家说道，对“道”的理解和诠释并不一样。道家大师葛洪引用《周易》中的有关思想，特别指出，“道”所关注的，是关于天下治理的问题，是关于“天”（“立天之道，曰阴与阳”）、“地”（“立地之道，曰柔与刚”）、“人”（“立人之道，

曰仁与义”)三者,以及三者关系的大问题。^①或者说,就是关于“修身、齐家、治国平天下”的大问题。

在《周易》中,立天、立地、立人之道合称“三才”之道,《易经》以八卦重为六十四卦,每卦均具天地人“三才”的象征意义,其旨是在于“顺性命之理”,而有“圣人之道四焉”。这里的四条“圣人之道”,指的是《周易》中的“辞、变、象、占”四个具体的应用方面。

《周易》认为,“辞、变、象、占”这四个方面的道理,各有作用,不可互代:

“辞”,即卦辞爻辞的思想精义,用以作为指导人的行为的价值准则;

“变”,即易卦易理的变化规律,用来指导人的具体行为要合乎“时”势;

“象”,即卦爻卦象的象征意义,用以指导人对于具体事物和发展过程的认识把握;

“占”,即蓍筮爻占的预测方法,用来筮占决疑,占知吉凶,借用为决策依据;

历代的易学家都指出,四方面道理都十分幽深,探研穷究,融会贯通,才可能“感而通天下之故”,即穷通万物之理,有所体会,而遵照实行。所谓通过“无为”,达到“有为”,其中深意,也只能从此中领会。

上引葛洪之语,是援用《周易》的《说卦传》和《系辞传上》中的有关说法。他的用意显然在于表明“道”家管理文化的多层性,其涵义的深刻性。从阴阳两仪,到天下万物,都是“道”之所出,因此,只有返本归根,才能真正掌握这个“道”。

而实现这个道,需要通过“术”的具体途径。道家常说“无

^① 葛洪:《抱朴子·明本》,《诸子集成》,第二册,中华书局本,1986年版。

为而无不为”，“道”是绝对“无为”的，“术”却是绝对“有为”的。作为道家管理艺术的要谛也就在于，要通过“无为”的表现形式，达到“有为”的实际结果，或管理的效益。

本章主要以《黄帝阴符经》、《黄老帛书》和老子《道德经》三种道家典籍为主，讨论道家管理艺术。

二、道与法术，易老相得

《黄帝阴符经》（以下简称《阴符经》）是一部综合《易》《老》思想结构，以阐述管理大“道”的中国古代管理文化文献，值得重视。从管理艺术角度看，《阴符经》充分体现了道与术的关系，在道与术的结合中，相得益彰，是道家管理艺术精妙之作。

此书之谓“阴符”，唐代李筌解释说：“阴，暗也；符，合也。天机暗合于行事之机。”（李筌：《黄帝阴符经疏序》，《道藏》第4册）也就是说，这本“阴符经”所涉的主题，是关于人们实践行为，是否与天道运行法则相合之理。

“阴符”，也可以理解为就是与《周易》和《老子》之理暗中符合。《阴符经》在《强兵战胜演术章》中，揭示这种用意说：“爰有奇器，是生万象。八卦甲子，神机鬼藏。阴阳相胜之术，昭昭然进乎象矣。”也就是说，其就如《周易》中《乾》《坤》两卦的《彖辞》一样，包含了六十四卦的基本的思想旨趣。前人有谓，《阴符经》这一段话，可以比作《周易》之《乾》《坤》之《彖辞》，而《乾》《坤》在《周易》中又是众卦之父母卦，所以，被包含于其中的其他部分，也就内含众卦之义旨。这也并不是说《阴符经》内的每一句话都与《易经》的每一卦对应或具体应用了哪一卦的卦义，它主要是与《周易》的义理“暗中”契合。

《黄帝阴符经》以《易》通《老》，演述“神仙抱一之道”

“富国安人之法”，“强兵战胜之术”，即“道”“法”“术”三方面的管理艺术。以下分述之。

（一）清虚无为之“道”——基本原则， 决策依据

《阴符经》化用《周易》“天人合一”之理，以论管理之“道”，统一修“道”、治“国”、用兵之“术”三者之“道”理。

《阴符经·神仙抱一演道章》中说：“观天之道，执天之行，尽矣。”“宇宙在乎手，万物生乎身。天性人也，人心机也，立天之道，以定人也。”“观天之道”的说法，出于《周易·说卦传》。《说卦传》以“立天之道”、“立地之道”、“立人之道”为“三才之道”，为一个完整的思想结构表述形式。唐代李鼎祚在《周易集解》中引崔憬之语解释《易》论三才的思想说：

此明一卦六爻，有三才二体（阴阳）之义。故先明天道既立阴阳，地道又立刚柔，人道亦立仁义，以明之也。何则？在天虽刚，亦有柔德；在地虽柔，亦有刚德，故《书》曰：“沈潜刚克，高明柔克”。人禀天地，岂可不兼仁义乎？所以《易》道兼之矣。

崔憬的意思是说，“人禀天地”，就是人承受天地德性。天地有阴阳刚柔，人亦有之。落实到社会人际关系上，则阴阳、刚柔关系，具体表现为“仁义”关系。这是人与人的—种基本的关系准则。“仁义”的关系准则，体现在管理的具体行为过程中，就是结果应该互利。互利，应该成为一般决策行为的一个基本前提。

天以刚强之德为主，地以柔顺之德为主。刚柔并济，大化运行，就是天地自然。把天地同人自身联系起来，“天地人”关系也就是“天人”关系。天人关系也就是天地自然与人的关系。《周易》以八卦六十四卦代表宇宙的存在和演化，同时又象征了

“人”，也就是说，把大自然乃至整个宇宙，与人对应起来，相应相成。这是对“天人合一”的深刻哲理揭示和文化思考。《阴符经》所谓“宇宙在乎手，万化生乎身”，也正是宇宙的阴阳盛衰都在人的身上反映出来，宇宙的千变万化也在人的身上体现出来之意。

在《周易》的思想结构中，宇宙万物生化运动和阴阳五行天人运动，互为表里，相辅相成。这种互动关系，尤其是十篇《易传》里面，表现得十分显著。我们知道，《周易》中的阴阳五行统一论，于人体脏腑问题的关系之说明也是深刻适用的，本书前文亦已论述了这个问题。在这种统一论中，阴阳早已不是指具体的某一座山、某一间房屋之阳与阴之类的概念，五行也早已不是《尚书·洪范》中所讲的那种具体的五种物的性质；它早已经成为一种具有普遍意义的抽象关系的符号。这种内蕴，是中国管理文化的一种特定的思想结构，其中意味无穷。

五行相生相克，本质上也是阴阳的对立而又统一。阴阳的对立统一，在管理具体操作层面，也就是积极进取与谦退自守的对立统一。中国管理文化的基本思想结构，以五行化成十天干与十二地支，相配构成六十甲子的循环，这也就是阴阳对立统一的一种运动模式。这是中华民族优秀传统文化的精蕴所在。

（二）辩证统一之“法”——实践途径， 组织保障

《阴符经》化用《周易》“适时变革”的辩证统一思想，以论管理之“法”，强调管理观念、管理法度、管理中的一切具体规章制度，必应顺时变革。

《周易》大义不但在于揭示宇宙的运动规律和万物的复杂关系，而且特别看重事物内部矛盾在一定条件下，会激发冲突，发生变革。事物总是处于运动、发展过程中，由微末而彰显，由卑

弱到刚健，由渺小至强大。然而，这个趋势也决非一成不变，发展过程的一定阶段，由于某种因素的作用，原来的旺盛的发展趋势，也可能会向对立面转化。故在每一种事物的具体发展过程中，实际上都会显示出某些变的迹象来。

顾炎武《日知录》中说，“天地之化，过中则变，日中则昃，月盈则食，故《易》之所贵者中。”“中”，就是适度。这句话可以认为是对中国传统管理精神的一个绝好概括。

这种思想，在《易传》中有许多精彩发挥。《易·彖传》说：

革，水火相息；二女同居，其志不相得，曰革。己日乃孚，革而信之。文明以说，大亨以正；革而当，其悔乃亡。天地革而四时成；汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时，大矣哉。

这是从《革》卦的象征意义上，说明变革的依据和表现，《革》（䷰）卦上《兑》（☱）为泽，泽为水，下《离》（☲）为火，水火相克；所以谓之“水火相息”，息者，灭也，即水火相克，意味着旧事物的死亡和新事物的产生。再则，《革》卦的上下二经卦，《离》为中女，《兑》为少女，两卦皆阴，不能阴阳交感，同性相斥，即是谓“二女同居，其志不相得”，是从《离》《兑》二卦的本来性质而言。三则，《彖传》更联系历史问题，论说应时变革的意义，以商汤灭夏，周武王灭殷纣王的历史事件说明，这些变革都好比天地之间，阴阳升降，凉暑寒温，交相更替，本是上顺天道而下应人心之事。也就是说，当变革的时机和条件成熟之际，变革就一定会发生；这种时候，只能顺应规律，助成变革。这种变革也一定能取得成功。

《彖传》对《革》卦中的革命思想作了深刻阐发。《阴符经》作者可能也深有感触。《阴符经》中指出：“天发杀机，移星易宿；地发杀机，龙蛇起陆；人发杀机，天地反覆。天人合发，万变定机。”（《黄帝阴符经集解》卷上，《道藏》第4册）

这里所说的“杀机”，向来认为是指“生杀之机”，其实未必。它应该是指事物内部矛盾双方，对立统一的力量消长，发展至某一关节点时，引起大变革的一种意义。这种大变革，就是《阴符经》之所谓“移星易宿”，无论是对天，地，还是人（社会），都意义莫大焉。天其如此，地复如是。除去四季春夏秋冬，昼夜阴晴雨雪之类变化之外，还会有地震火山，天动地摇。即如《坤》卦而一阳初生，惊雷发动，变为《复》卦，《复》外卦是《坤》（三），内卦是《震》（三），《震》为雷，惊雷发动，威震四方，令潜伏于深深地下的虫蛇之类，亦蜂涌而出，奋起有所作为。这就是《阴符经》之所谓“地发杀机，龙蛇起陆”。由天地而人类，《阴符经》中，也充分地对人类社会变革所产主的巨大作用，给予积极评价。一个社会在其初期阶段，总是生机勃勃，可是随着机制老化，各种弊端，便会渐渐显露，这些弊端，正像河流之中，沉滓泛起，经过一定时期的积累之后，就会堵住河床，使之否闭不通，于是，河水高涨，甚至冲破河堤，泛滥成灾，地气不能上升，天气不能下降，阴阳相违，而成《否》卦。这也就是“天地反复”的寓意所在。

面对大变革，人们应该采取什么态度？《阴符经》从《周易》的“天人感应”立场出发，坚定指出，必须顺应天地自然，实行变革，与“天地合发”。只有“合发”，才能反《否》为《泰》，一阳来《复》，三阳开《泰》，由天下大乱，达到天下大治，这也就是“万化定机”。

天地自然，五气更替，从而显示出阶段性来；后一个阶段代替前一个阶段，这就是变革。当然，若从特定意义上说，这种变革，对于旧事物而言的确也就是“杀机”出现。无论是自然，还是社会，还是个人，经过变革，运行结构获得有序调整，才能创造新环境，焕发新生机。

（三）积极有为之“术”——具体手段，行为方式

《阴符经》化用《周易》“辩证矛盾”思想，以论管理之“术”：强调管理行为中人的作用，人才的作用，以及人的主观能动性。

《阴符经》看到宇宙万物的发展具有客观规律，反复说明养生、治国、用兵都必须遵循客观规律，这并不意味着它否认人的主观因素的作用；相反，《阴符经》中有许多地方，揭示天地运行之道，正是为发挥人的能动性。

天地运行之道，决不是以单纯的、单一的形式表现出来，总是隐藏在种种纷繁复杂的具体事物之中。于是，如何才能通过现象，抓住本质，就有一个主观判断的问题。《阴符经》十分强调《周易》中关于矛盾对立、阴阳消长的辩证法，强调处理好人与自然关系的重要意义。《阴符经》说：“天生天杀，道之理也。天地，万物之盗；万物，人之盗；人，万物之盗。三盗既宜，三才既安。”（《黄帝阴符经讲义》卷二，《道藏》第3册）就是说，生与杀，性质相反。

《阴符经》运用这种思想方法，是得益于《周易》中的辩证矛盾思想方法，《周易》中的天、地、人“三才”的辩证思想方法，为《阴符经》，大大发扬。《阴符经》中出现的“天地”“万物”和“人”，各自构成独立的系统，有“分”的一面，因此可相互对应；但是三者又不能绝对分离。万物必须要从天地获得阴阳五行之气，才能生成，而人又必须从万物中摄取营养，才能治养。从这个意义上看，人“盗取”万物，就是指主体能动性的“有为”发挥。这种发挥，还有一个掌握分寸的度的问题。食物可养人，也可害人，良药治病，使用不当，就成毒药。如果失去节制，就会转益为害。《阴符经》告诫人们“适度”的重要性。

而要做到这一步，就是在于人的主体能动性。

《阴符经·强兵战胜演术章》中说：“是故圣人知自然之不可为，因以制之。”自然规律是不能违背的，人只能顺应而行，但又要在了解自然的同时，存以“制”之大志。这样，这里所说的“制”，就有“节制”之意。自然是不可能被人所“制伏”的，正如一个再高明，再强有力的企业经营者、管理者，也绝对不可能“制伏”市场一样。然而，人总是要努力发挥自我的价值，要努力获得成功，于是在实际行为过程中，必须保持“节制”，对天地自然，要心存尊重、敬畏；对自身，勿忘谦退自守。否则，就会被自然，或市场所伤。

《阴符经》短短三百言，深刻化用《周易》大义，以论管理之“道”、“法”、“术”。这正是道家管理思想阐扬的在管理艺术上的三个不同层面，约而言之，也还是两个层次，“道”，是一个层次，“法”与“术”，合起来就是“法术”，是一个层次，即道与术的关系，也就是“无为”与“有为”的关系。

三、黄老之术，无为而治

黄老之学产生于战国，盛行于汉代前期。其在当时之所以能够成为官方管理文化的基本思想，有其深厚的社会历史根源。

（一）大汉初期的管理文化：黄老之学

西汉初年，经过多年的战乱，社会生产遭到严重破坏。“黎民得离战国之苦，君臣俱欲休息无为”（《史记·吕太后本纪》），急需一个相对稳定的政治局面，以迅速恢复和发展社会经济文化。刘邦入关宣布“约法三章”，即“杀人者死，伤人及盗抵罪”，在当时激起强烈反响，受到热烈欢迎，原因就是在于保护人的生命和财产，管理中的三个基本要素“人、财、物”都涉及

到了。

刘邦即位，“约法省禁，轻田租，什伍而税一”，（《西汉会要·食货二》）这实际上就是黄老“无为之术”的开始。

刘邦的重要谋臣陈平“好读书，治黄帝、老子之术”（《汉书·陈平传》）。曹参做齐国相国时，聘请“善治黄老言”“人称贤相”的盖公出任管理大任，相齐九年。中国历史上伟大的管理艺术家萧何死后，曹参继任中央政府之相，“举事无所变更，一遵萧何约束”（《汉书·曹参传》）。司马迁称赞说：“（曹）参为汉相国，清静极言合道，然百姓离秦之酷后，参与休息无为，故天下俱称其美矣。”（《史记·曹相国世家》）

汉初统治者鉴于秦末农民大起义和秦王朝速亡的教训，主张稳定人民生活，安定社会管理秩序，发展经济，同时加强管理思想建设，提倡“治黄（黄帝）老（老子）之术”，行“无为而治”，推行“休养生息”政策。当时的功臣、外戚、和郡国王等，出于自身利益的考虑，也希望皇帝实行“无为而治”，不干预他们的事务，亦赞成行“黄老之术”。所以，黄老之学，一时成为管理思想主流。

文、景之际，黄老之学鼎盛。汉文帝对汉初以来流行的黄老之学，尽力奉行，“自是相传，道学众矣”（《隋书·经籍志》）。汉文帝的窦太后，也尊崇黄老之学，“好黄帝、老子言，帝（景帝）及太子（武帝）诸窦，不得不读《黄帝》《老子》，尊其术”。当时文化界也兴黄老之学。如卜筮者司马季主，“术黄帝、老子，博闻远见”（《史记·外戚世家》）。处士王生，“善为黄老言”（《史记·日者列传》）。表明朝野上下，崇奉黄老，盛况一时。

当时最重要的管理思想家之一陆贾说：“夫道，莫大于无为；行，莫大于谨敬。何以言之？昔虞舜治天下，弹五弦之琴，歌南风之诗，寂若无治国之意，漠若无忧民之心，然天下治。”（《新语·无为》）这是对黄老之术的正面理论论证，哲学

上称为表詮法。

陆贾又说：“秦始皇设为车裂之诛，以斂好邪；筑长城于戎境，以备胡越。征大吞小，威震天下，将师横行，以服外国。蒙恬讨乱于外，李斯治法于内。事逾烦，天下逾乱，法逾滋，而奸逾炽，兵马益设，而敌人逾多。秦非不欲为治，然失之者，乃举措暴众，而用刑太极故也。”（《新语·无为》）这是从反面对黄老之术的论证，哲学上称为遮詮法。

这也就是说，在一个正常的社会环境中，要取得管理的效益，仅仅是依靠法家的“举措暴众而用刑太极”，即所谓的用“严刑酷法”来管理，至少是不够的。汉初国家最高管理层反其道而行之，选定以“因阴阳之大顺，采儒墨之善，撮名法之要”（司马谈《论六家之要指》，《史记·太史公自序》）的黄老道家学派，为管理的基本思想结构，可以说，是一种历史性选择。

（二）黄老之学基本精神：无为中之有为

1973年，长沙马王堆三号汉墓出土的一批帛书，特别是《老子》乙本卷前的四篇古佚书，即《经法》《十六经》《称》《道原》四文（即《黄老帛书》），为我们研究汉初黄老之学提供了新的宝贵资料。^①

《黄老帛书》含有丰富的朴素的管理辩证法思想。从管理思想继承关系看，它虽然来源于《老子》，但是又不同于《老子》，它吸取并发展了《老子》的管理辩证法的合理内核。在《黄老帛书》作者看来，管理的客体，管理者所面对的大千世界，决不会是一个平静凝固的和谐世界，而是到处充满着矛盾和斗争的运动过程的世界。在《十六经·姓争》中，有一段关于管理艺术的精

^① 这四篇古代佚文，只有篇名和字数，没有统一的书名，目前国内学术界通称之为《黄老帛书》。

彩对话：

高阳问力黑曰：“天地（已）成，黔首乃生。莫循天德，谋相复（覆）顷（倾）。吾甚患之，为之若何？”力黑对曰：“勿忧勿患，天制固然。天地已定，规侥毕掙，作争者凶，不争亦毋（无）以成功……胜（姓）生（氏族）已定，敌者早生争。不谏不定。”

“规侥毕掙”的意思，就是说，连小虫子也不会只是被动地等待命运的安排，也会积极地为自己的命运去努力奋斗。高阳的意思是说，理想的管理境界，是安宁与和平的一个世界，他对人世间的剧烈竞争，充满忧虑，不知如何是好。力黑却认为，天地固然有其一定的规律秩序，但是，任何人、任何生物，都必须要去奋争，这种奋争会产生凶险，然而，“不争亦无以成功”，所以，只是不得不去奋争，奋争，本来只是人的命运而已。而且，“敌者早生争”，有志者更应先下手为强，在奋争中先发制人。

力黑对高阳说的这番话，“规侥毕掙”和“敌者早生争”的观点，闪耀着管理辩证法的光辉。这是当时社会条件下处于上升时期的新兴阶级生机勃勃的精神的表现，也很能帮助我们理解道家管理艺术的另一个侧面。对道家“无为”与“有为”的辩证关系，是一个极好注解。

《黄老帛书》中概括现实世界中，到处充满阴与阳的矛盾现象：“天阳地阴，春阳秋阴，夏阳冬阴，昼阳夜阴”，（《称》）“天地之道，有左有右，有牝有牡”，（《称》）“有晦有明，有阴有阳”，“地有山有泽，有黑有白，有美有亚（恶）”，（《十六经·果童》）“大国阳，小国阴，重国阳，轻国阴，有事阳，而无事阴，信（伸）者阳，屈者阴，主阳，臣阴，上阳，下阴，男阳（女阴），（父）阳（子阴），兄阳，弟阴，长阳，少（阴），贵阳，贱阴，达阳，穷阴，取（娶）妇姓（生）子阳，有丧阴，制人者阳，制于人者阴，客阳，主人阴，师（军队）阳，役（劳役）

阴，言阳，黑（默）阴，予（给予）阳，受阴”。（《称》）所有这些矛盾着的双方，互相斗争而又互相依存：“地俗德以德，而天正名以作。静作相养，德（指春生）疢（虐，指春杀）相成。两若有名，相与相成。”（《十六经·果童》）“夫天地之道，寒涅（热）燥湿，不能并立；刚柔阴阳，同不两行。两相养，时相成。”（《十六经·姓争》）管理双方的矛盾依存关系，不是凝固不变，而是在相互斗争中不断向各自相反方面转化。“极而（反）者，天之生（性）也。”（《十六经·姓争》）“极而反，盛而衰，天地之道也，人之李（理）也。”（《经法·四度》）

由于管理关系中双方矛盾的不断转化，“乡（向）者已去，至者乃新。新故不罗，我有所周”。（《十六经》）就是说，陈旧的已经过去了，而新生的正在到来。陈旧的东西和新生的东西不会纠缠在一起，总是不停地更替，周流运转，没有穷尽。

《黄老帛书》在管理艺术上的重要贡献，还在于提出“审度”这一概念。它不仅认识到管理矛盾双方可以相互转化，而且认识到度是管理矛盾转化的重要条件。审度，就是清醒认识管理矛盾双方存在于统一体中的界限。如果超过了度，就会破坏矛盾双方的和谐依存关系，而向对立面转化。所以《黄老帛书》中，强调在管理决策时必须注意“审度”，“审知四度（指君臣、贤不肖、动静、生杀），可以安天下，可安一国。”（《经法·四度》）

相反，如果“动于度之外”，“功必不成，祸必反（自及也）”（《经法·名理》）。

（三）《黄老帛书》中的积极“无为论”

《黄老帛书》中说：“无为，其（道）素也。”（《道原》）就是说，道本身是无为的，决策者，管理者，基本立场，也理应是无为。《黄老帛书》所讲的无为，来源于《老子》，又不完全等同于《老子》。它结合以儒、法、墨、名诸家，使之更有丰富的实践性

内容。主要表现为两点：

其一，《黄老帛书》深刻地提出“看（嗜）欲无穷，死”（《称》）的道理。

《黄老帛书》中指出，国家最高管理者的“黄金珠玉臧（藏）积”，乃是“怨之本”，“女乐玩好燔材”是“乱之基”，（《经法·四度》）“康沈而流面（湏）者亡”。（《十六经·三禁》）其从维护和巩固当时社会管理关系和管理者的既得利益出发，极力反对统治者“纵心欲”，主张“节欲”或“无欲”。具体地说，“知王（之术）者；驱骋驰猎而不禽芒（荒），饮食喜乐而不面（湏）康，玩好（金玉）褒（娱）好（指女色）而不惑心”；（《经法·六分》）“减衣衾，泊（薄）棺槨”，反对“宫室过度”。从中可以看出，是充分吸取了《老子》的“不欲以静，天下将自定”（《老子·第三十章》）的深刻思想。将“无欲”作为它的“无为论”的重要内容之一，认为“上虚下静而道得其正。信能无欲，可为民命”。（《道原》）这个“无为论”思想，是对老子“无为而治”管理思想艺术的一种富有特色的阐发，很有积极意义。

其二，《黄老帛书》力倡“主柔守雌”的战略决策原则。

《黄老帛书》中认为，所谓雄雌，就是“宪敖（傲）骄居（倨），是胃（谓）雄节；□□共（恭）验（俭），是胃（谓）雌节。夫雄节者，涅（逞）之徒也。雌节者，兼（谦）之徒也”（《十六经·雌雄节》）。由此提出战略决策中“主柔守雌”的原则，它要求管理者能够做到：

第一，反对“用雄节”，若一名管理者骄傲自满，盛气凌人，“大人则毁，小人则亡”，“以守不宁，以作事（不成，以求不得，以战不）克。厥（其）身不寿，子孙不殖”；主张“用雌节”，因为谦虚谨慎“得益”，才能使“富者则吕，贫者则青。以守则宁，以作事则成，以求则得，以单（战）则克。厥身则（寿，子孙则殖）”（《十六经·雌雄节》）。这也是对《老子》的“柔弱胜刚强”

和“知其雄，守其雌”思想的富有特色的发挥。

第二，要求“圣人不为始”（《称》），“弗敢以先人”（《十六经·顺道》）。这和《老子》中反复强调的“不敢为天下先”的精神类似，但是《黄老帛书》的视点，主要锁定在战略决策方面。这种“主柔守雌”的战略决策原则，对于政治、经济管理和经营决策过程而言，可谓妙道，值得细加玩味。

《黄老帛书》中这种“主柔守雌”之说，是以老子阐发的道家管理艺术为活水源头，但又不完全等同于老子。细加辨别，意味深长。

（四）黄老道家管理的价值意义

黄老道家管理艺术的基本立场，是“无为而治”。“无为”，是一种方法论，价值目标非“无为”，而在“治”，代表了一种充满生气和进取心的道家管理精神。

1. “无为而治”的时代精神：“争”

《黄老帛书》中说：“今天下大争，时至矣，后（指黄帝）能慎勿争乎？”（《十六经·五政》）这种“争”的思想，同法家“当今争于气力”（《韩非子·五蠹》）的说法有些一致。从这种敢于斗争，积极进取的“争”的精神出发《黄老帛书》的作者还主张以武力统一国家。它根据战争的性质和目的，把战争分为三类。“世兵道三：有为利者，有为义者，有行忿者”（《十六经·本伐》）。三类战争中，只有为义战争，才能“必虚（墟）其国”，达到统一天下的目的。由此，黄老学派反对笼统地把战争说成“不祥之器”（《老子·第三十一章》）的观点。它指出：“文武并行，则天下从矣。”“审行文武之道，则天下宾矣。”（《经法·君正》）认为，“始于文而卒于武，天地之道也。”（《经法·论约》）“文则（明），武则强”。（《经法·四度》）这表达了以实力进行管理，建立集权管理图式的时代精神。

2. “无为而治”的决策原则：“刑”

“刑”，或曰“刑名”。帛书中说：“刑（形）名立，则黑白之分已。故执道者之观于天下□（也），无执□（也），无处也，无为□（也），无私□（也）。是故天下有事，无不自为刑（形）名声号矣。刑（形）名已立，声号已建，则无所逃迹匿在矣。公者明、至明者有功；至正者静，至静者圣。”（《经法·道法》）“刑（形）名已定，逆顺有立（位），死生有分，存亡兴坏有处。然后参之于天地之恒道，乃定祸福死生存亡兴坏之所在。”（《经法·论约》）

黄老思想认为，“审名察形”和“名实相应”是管理中的重要决策原则。“审名察形”和“名实相应”的含义有三：

第一种含义是“名功相抱”（《经法·四度》）和“声实调和”（《经法·名理》）。君主要求他的臣下，必须做到声名与实际功绩相符合。如果“声华实寡”或者“声恤（溢）于实”，不但自己“灭名”，而且会“危国亡土”。这对现代经营管理者中不少人好大喜功的心态，或是一种警示。

第二种含义是“正名”，要求君臣上下各安其分，严格遵循自己的管理职守和管理等级名分，按规矩办事，不可僭越，只有这样，管理秩序才会安定，经营的事业才能不断强盛，否则，就会因混乱导致衰亡，“名实相应则定，名实不相应则静（争）”（《经法·道》）。这对现代经营管理者中不少人漠视秩序和游戏规则的心态，或是一种警示。

第三种含义是言行一致，它既反对臣下说得多做少的虚浮作风，也反对自己做不到却声称能办到的“自诬”行为。如果能够做到“言之壹，行之壹”，君主就应“得而勿失”，并且加以重用；相反，“（言）之采，行之□（嬉）”，君主就要“得而勿以（用）”（《十六经·行守》）。由此可见，《黄老帛书》的“审名察形”思想，就是要建立严格的管理等级以及相关的制度和名分，

以此巩固与加强管理行为。这对现代经营管理者中不少人吹牛说大话成风的心态，或是一种警示。

3. 无为而治的管理策略：“养”

黄老学派将儒家的“仁政”，墨家的“兼爱”和法家的“法治”熔为一炉，提出“刑德相养”管理策略，我们可以简称为“养”，就是“养其颐以成天年”。

《黄老帛书》中说：“天地已成，黔首乃生。胜生已定，敌者生争，不谏（戡）不定。凡谏（戡）之极，在刑与德。刑德皇皇，日月相望，以明其当。望失其当，环视（示）其央（殃）。天德皇皇，非刑不行。繆（穆）天刑，非德必顷（倾）。刑德相养，逆顺若成。”（《十六经·姓争》）也就是说，人们总是生存于“生争”的环境之中的，因此，在管理中，也就必须采取刑、德两手。刑与德，相辅相成，没有刑罚法令，“天德”难以保证；只有“天刑”，而没有仁德辅助使用，也会垮台。二者不可偏废。

刑法是必要的，但是更加重要的是“养民”。民得“养”，才能从根本上消除“邪心”，保证“国无盗贼，诈伪不生”（《经法·君正》），“与天同道”（《十六经·观》）。也就是：“正信以仁，兹（慈）以爱人”（《十六经·顺道》）。再说，“民富则有饵（耻），有饵（耻）则号令成俗而刑伐（罚）不犯，号令成俗而刑伐（罚）不犯则守固单（战）朕（胜）之道也。”（《经法·君正》）就是说，只有当人民富裕了，才能懂得礼义廉耻，从而减少犯罪，法令清明，社会秩序安定，这才是真正的稳定国家，克敌制胜的法宝。同时也才能做到“受赏无德，受罪无怨，当也”（《经法·君正》）。

4. “无为而治”的管理手段：“贤”

《黄老帛书》指出：“君臣当立（位），胃（谓）之静，贤不宵（肖）当立（位），胃（谓）之正……静则安，正（则治）。”

只有真正做到“贤不肖（肖）当立（位）”，国家才能昌盛守贞，称霸于世。如果“不用辅佐之助，不听圣慧之虑，而侍（恃）其城郭之固，古（怙）其勇力之御。是胃（谓）身薄。身薄则贷（殆），以守不固，以单（战）不克”（《称》）。

因此，既反对“贤不肖（肖）并立”和“以贤下不肖（肖）”（《经法·四度》），也反对“妄杀贤”（《经法·亡论》），以及任贤“过其所长”（《经法·道法》）。我们可以将这种“兴贤”的管理思想，与老子的“不尚贤，使民不争”的观点比较，很有味道。

四、大哉老子，大巧若拙

道家经典《道德经》（下简称“老子”），也是道家管理艺术基本经典。对老子，人们似会觉得最为耳熟能详，实际上最奥妙难识。

海德格尔说，人不会从“虚无”出发开始自己的理解和解释（诠释）。由于时代背景、文化氛围、传统观念、风俗习惯、认识水平、主观感受、精神体悟、思维特点的不同，人们对同一对象的理解，因为受主体的知识结构和理论背景的影响，结论不会完全一致。这一点，在历代对老子之学的解释中，最能体现。

然而，道家管理文化的艺术性，是全面、生动、丰富、深刻的。

（一）老子的管理艺术之一：大巧若拙

常有人说，一个人想“混”出模样来，最好是学会“活学活用”老子，“高明”的人才懂得：睁一只眼闭一只眼，三分清醒七分糊涂。不妨将老子的一些“格言”、“警句”，写成条幅，高悬书案，以便得空时，默诵揣摩：

大巧若拙，大辩若讷。静胜躁，寒胜热，清静为天下

正。

你是一个聪明伶俐人，那么最好让别人觉得你愚笨；你口才出众，舌如利刃，那么最好让别人觉得你口笨舌拙。这个道理，就好比安宁胜于躁动，冷静胜过暴热一样。清静，才是天下正道。

老子的话，非常精辟，在中国管理艺术思想史上，人们常反复解读，品味不已：

天下皆知美之为美，斯恶已。皆知善之为善，斯不善已。

意思是，所有人都知道“美”是美好的，之所以美，就是因为有“恶”在那里作为比较；所有人都知道事物的“恶”是可恶的，之所以有恶，就是因为有“善”在那里作对立面。老子直截了当地说：

民之轻死，以其上求生之厚，是以轻死。

民不畏死，奈何以死惧之？

凡是社会混乱，国家治理（或事业管理）出现难度了，往往原因出于统治者（管理者）心太贪的结果。老子说：“朝甚除，田甚芜，仓甚虚；服文采，带利剑，厌饮食；财货有余，是谓盗竽。盗竽非道也哉！”朝廷中，殿宇豪华，农村里，田地荒芜，国库里，仓廩空虚；王侯们，衣饰华丽，宝剑美玉，山珍海味；财富如此滥用，这还不是强盗吗？这种现象，不符天道，所以“民之饥，以其上食税之多”；“民之轻死，以其上求生之厚”。下面的老百姓，到走投无路之时，就不会再怕死。一个人，如果连死都不怕了，就什么铤而走险的事都会做。如果老百姓都到了这种地步，在这种情况下，也就谈不上什么决策，什么管理了，就玩完了。

老子对人心体会之深，非个中之人不知。他说：

善者吾善之，不善者吾亦善之，德善；信者吾信之，不

信者吾亦信之，德信。

对善的人，我行善。对不善的人，我也行善，目的是为提倡善。对于诚实的人，我以诚相待，对于不诚实的人，我也以诚相待，目的是为了使人人都能变得诚实。即使某一个人是坏的，他已经坏了，那么怎么能说，抛弃他就是对的呢？

这种说法，被不少人说成是道家的说教。但是这样就太低看老子了。当然这种以善报恶的观念，是有些类似说教。现实人生中，“善者吾善之”，可能容易做到，“不善者吾亦善之”，不易做到。人们称赞“宽容”、“豁达”、“大度”为美德，就是因为，为人处世，宽宏大量，能包容、原谅、海涵，这种美德，难以修炼。所以也不妨显得“拙”一点。而只要做到“这一点”，你就显得与众不同了。

（二）老子的管理艺术之二：谦退示弱

有这样一种说法：不懂老子时，一心一意做事业，看懂老子后，三心二意琢磨人。这种话，实际上正好表明未看懂老子。

朱熹毫不客气地说：“庄、老二书，解注者甚多，竟无一人说得他本义出，只据他臆说。某若拈出，便别，只是不欲得”（《朱子语类》，2986页），意思是历来读庄、读老的人最多，说庄、说老的人也最多，但是说为说去，都是自己在那里“臆说”。

同时朱熹也把自己的“解读”尖刻地说出：

老子之术，须是自家占得十分稳便，方肯做；才有一毫于己不便，便不肯做。（同上，2996页）

老子之学，大抵以清静无为、冲虚自守为事。故其为说，常以懦弱谦退为表，以空虚不存为实。

这话是尖刻一些。不过也要看如何解读。老子之学，精义是在退步柔伏，不与争执。即有一毫主张计较、思虑之心，这气便粗。故曰：“至虚极，守静笃”；又曰：“专气致柔，能如婴儿

乎？”又曰：“知其雄，守其雌，为天下溪；知其白，守其黑，为天下谷。”所谓“溪”、“谷”，就是指低下之处。意思是说，让你感觉到，我处在低下之处，让你在高处。我只要处在卑下处就可以了，你放心，我不会与你争。

但是在现实中，做到这一步最难。老子的管理艺术，是要你时时想到：后退一步，天宽地阔。不要直接与人争夺。这会使人想到孙子兵法的上上之策：攻城为下，攻心为上。只是真能体会，天下又有几人？如“治人事，天莫若啬”，“迫之而后动”，“不得已而后起”，都是此意。

先秦诸子中，老子有时使人觉得，他好像代表“粗鄙近利”的小人，他老在唠叨着教人要学会打算盘，否则在现实生活中太容易吃亏，那犯不着。不要以为老子主张清静无为，就是什么也不去争取，其实正好相反，无为，正是妙于有为。

（三）老子的管理艺术之三：祸福相依

《道德经》五千言，字字都转在祸福利害上，但是，妙在思路与一般人不同。

大家以为不利的，他说有利；大家认为是福的，他却从中看出祸来。“祸兮福所依，福兮祸所伏”，至于“将欲合之，必固张之”云云，更简直是为后来一切权谋家所必须奉行，但是往往又绝不言宣。

常有人说，老庄的自然主义，能够抚慰人们在现代文明中受到创伤的心灵。还有些人更宣称，老庄能够给在现代社会竞争中的失败者（或暂时失败者）提供精神安慰，是有效的镇痛剂。然而，“自然主义”一定是老子道家的东西吗？庄子潇洒超迈，许多人喜欢，可是，我们从老子那里，很难见到潇洒和浪漫。庄子没有老子的悲天悯人，庄子的“无为”，是“超世绝群”、“遗俗独往”、“逍遥浮世”、“不以人物为事”的“不为”，这种“不

为”，实际上代表了对于此岸世界的超越的一种价值理想，与老子的“无为”本来是两码事。

老子告诉你，记住“祸兮福所依，福兮祸所伏”，这样你才不容易吃亏。所以，老子的“无为”，与庄子的“不为”根本不同。

（四）老子的管理艺术之四：大智若愚

老子的“无为”之论，玄机深藏，也是铜钟轰鸣的警示：

是以圣人之言曰：我无事而民自富，我无为而民自化，我好静而民自正，我欲不欲而民自朴。

老子认为统治者（管理者）应少干预民众（被管理者）的具体生活，统治者无为、清静，老百姓会自动营生、富足、理顺自己的活计。

老子最有艺术性的话语之一，就是：“道常无为而无不为”。由此出发，老子教统治者（管理者）一手绝招：

不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗；不见所欲，使民心不乱。是以圣人之治……常使民无知无欲，使夫智者不敢为也。

“大智若愚”，是一种伪装。我们看到不少人，明明老于世故，却显得天真淳朴；明明名利熏心，却伪饰心清气净；明明奸诈油滑，却假装愚钝糊涂；明明挥霍奢侈，却高喊俭朴节约；明明欲壑难填，却扮作淡泊明志。这是不是“大智若愚”？正可谓：“人生如戏。”

然而，人与人之间相互猜疑，虚伪矫饰，欺骗诈夺，趋炎附势，苟且奉迎，规避责任，迎合旨意，从中渔利，假话连篇，弄得都是在夹缝中讨生活的一付苦相，有时连伪装也干脆不要了，是不是更加可怕？

在现实生活中、在一个现代商业社会里，“信言不美”、“善

者不辩”的人生态度，似已不太可能。圆滑精明的“阿Q”们，如雨后春笋般遍地成长。有人指望从《老子》中获得些许“安慰”，哪怕是有害身心健康的“消极安慰”也行。认为汲取些老子的“见素抱朴，少私寡欲”、“知足不辱，知止不殆，可以长久”的观念，可以减少些名利的诱惑，知足，便不易受辱，能适可而止，就不会遭受危害，这样，就能活得长久些。但是，问题接着又来了：只为命活得长久些，“好死不如赖活”，就一定是好事吗？所以，什么叫成功，什么叫失败，本来就是难以下定义的标准。

倘若一个人的心中，不再有美好理想，不再有欢欣，不再有勇气，不再有热情，只有枯萎凋零，玩世不恭，或仇恨冤忿、悲观绝望，这是“哀莫大于心死”，用佛教的概念来说，就是“无明”。但是，《道德经》五千言，说过一句成功或失败的话吗？没有。这是否即“大智若愚”？

（五）老子的管理艺术之五：返朴归真

人的生命过程，是不断体验，从酸甜苦辣麻咸各种经历中，使生命之树长青的过程。老子强调，反对人多用心机。他要求的是返朴归真，保持赤子之心。他决不主张你在追求名利失败后，再来寻求身心的安宁。他主张的是：“塞其兑，闭其门，终身不勤”，“绝巧弃利”，“绝学弃知”，“绝学无忧”。这实际上是知足之意。

当然，把知足作为一种心理上的调节，有时候是可以的。现代心理学中，也有这种类似的心理疗法。问题在于，在现实生活中，尤其是在现代社会生活中，这也未必行得通。老子强调说：“不敢为天下先”。在现代社会中，我们经常可以看到，不少人相互之间抱怨别人“公德”意识差，敬业精神不够。说世态炎凉，人情淡薄。但是，自己呢？

现代商战中，还能够“吃亏是福”吗？赔了夫人又折兵之后，谁还坚持要将自个儿活生生的搭进去？

“不敢为天下先”的道理实际上很简单：这样你就永远不会暴露自己。不暴露自己，就不会受到别人的攻击；永不做出头椽子，你也就永不会被打倒。这也等于是提醒你，“无知”与“愚蠢”，有时是人生斗争最好的伪装，最好的武器。这就是老子的思维方式：从相反的方面、否定的反面、负的方面，来表达所要肯定的东西。这种管理艺术，真是一种艺术结晶了。

那么，反过来思考一下，你隐藏的目的恐怕还有一招，现在装疯卖傻是为了等羽翼丰满、力量强大之后，再去攻击、打击报复对方。所以，显然，老子并不是从终极意义上解释愚智、荣辱等人生经验。“返朴归真”，深意是在对这个“真”字意境的理解。

（六）老子的管理艺术之六：宁静自损

老子常以他的特有的长者的口吻，戒导人们，在滚滚红尘中，你要小心：“金玉满堂，莫之能守；富贵而骄，自遗其咎。”他提醒人们，当事业成功，“金玉满堂”，一方面，可能使人意志消退，灵魂腐蚀，道德败坏；另一方面，也可能招来别人的嫉妒、抢夺，难以终生保持。人富贵以后，反而容易招来各种祸患。

我们看到西方许多“金玉满堂”的阔老，生活仍然朴素节俭，为人仍然谦谦君子，举办各项慈善事业，赈济穷人灾民。这实际上就是“宁静自损”。

功名、财货、生命都是人生所需。老子说：“名与身孰亲？身与货孰多？得与失孰病？甚爱必大贵，多藏必厚亡。”这就是说，名、利和生命相比，生命更重要。因为名利毕竟是身外之物，如果为了获得名与利而丧生，那就是舍本逐末了。不少学者

津津乐道老子这一“贵生、贵身”的思想。对于草菅人命的专制制度的统治者来讲，强调贵生，可能对老百姓好过一点。可是，自由、尊严，与生命相比，又是那一个更重要？不少现代中国人对西方 16、17 世纪的绅士，为尊严而“决斗”的行为，很难理解：韩信都能忍胯下之辱，西方人却为尊严送命，实在不值得。不是说，留得青山在，不怕没柴烧吗？

伏尔泰说，他信奉的一条根本原则是：“你说的话我至死也不能同意一个字，但我要誓死捍卫你说每一个字的权利。”

米兰·昆德拉说，生命中不能忍受之轻——就是人的自由、尊严、爱。

尼采的《查拉图斯特拉如是说》高喊：“我一再嘲笑那些因为自己的爪子瘸了就自以为成了善人的懦夫！”

于是，从老子之说中，慢慢可以读出来富于诗意，山林隐逸，潇洒超脱之风。其高唱返朴归真，赤子婴儿，天真烂漫，生机英发，保持人的真性情，厌恶繁文缛节，鞭挞权诈智巧，或正是其管理艺术最大特色。

第五章 《周易》和兵家管理艺术

一、兵形像水，因敌制胜

兵家管理的思维模式、价值观念，尤其是操作技巧，最具有实践色彩，符合管理活动的现实需要，它由此受到历代推崇。今天，世界管理学界，对此皆有浓厚兴趣。

（一）兵家管理艺术之哲学

图式：兵形像水

孙子说“兵形像水，水之形避高而趋下，兵之形避实而就虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形。”（《孙子·虚实篇》）

孙子又说：“胜者之战，若决积水千仞之溪谷者，形也。”（《孙子·形篇》）

兵家管理的一个基本原则是，所有兵法，

或管理的行为方式，都应该像水一样，水本无形，随形成形。

实际管理运作中，由于管理主体面对的各种主客观的变化，一切都不会静止不变，种种复杂情况，随时可能出现，像水一样，因形而动，因形而形。所以，管理决策，管理的行为设计，都必须根据这个原则：兵形像水。

这个原则，是中国管理文化的一个根本精神。也是兵家管理艺术的哲学图式。

世间治水，基本原则有二：一是防，二是导。所谓筑堤防水，疏流导水。筑堤，又要防溃，欲其严密周固，以防水流冲破堤坝，泛滥横流。古人云：“千里之堤，以缕蚁之穴漏；百寻之屋，以突隙之烟焚。”（《淮南子·人间训》）但长川大河，只筑堤防不行，更要疏流那导水，以消落水势，使河龙就范，统归大海。历史上大禹治水，导九河使之入海，就是疏流导水的最早成功范例。这也就是兵家管理艺术的一般原则。

孟子曾说：“人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过颡；激而行之，可使在山。是岂水之性哉？其势使然也。”（《孟子·告子上》）就是说人性如水，若不受“激发”，就只是因势而下，平静无事，其表现就所谓“善”，好比“从善如流”。但是，由于环境、形势等外在条件影响，人性必会受到“激发”，于是，好比一石阻水，能使水瀑飞激，水跃如山。这也就是如何激发，引导人性的问题。

三国时，诸葛亮用兵的原则，是“攻心”和“审势”并用，他认为，“能攻心则反侧自消，不审势即宽严皆误”。能做到“攻心”，使人心服，即群策群力，万众一心，事业就可能成功。但是，如果不能同时做到“审势”，即根据具体情况采取具体的管理手段和策略，则无论宽严赏罚，亦将归于无效。

何谓“攻心”？即目标符合“天道”。因为人心纷杂各异，各有所求，惟根据“天道”行事，所有管理的行为目标，才可能真

正深入人心，而使人心人力，凝聚团结，齐策共管，争取胜利。

何谓“审势”？即行为符合“天道”。因为人在任何时候，都不会满足于一时、一地、一事的“获得”或“成就”、“成功”。人在达到了某一目标之后，立刻就会有新的行为目标的设立。因此管理者如果不认识到这一点，无论在管理实施中采用“宽”或“严”的手段，都未必生效。

那么，又何谓根据“天道”行事？何谓行为符合“天道”？“天道”威权赫赫，至高无上，人性像水，因势下流。“从善而下”但可能会“受激飞溅”的人性，与至高无上的天道，即“卑高以陈”中的“卑”与“高”两方面，总是相互感应，这就要求有对立面相互转化的思维方式。人在战争管理中所表现的雄策奇略，不过是主体能动性的创造性结果。人之所以为天下贵，高出战事管理中其他一切要素之上，乃是由于其特有的“智慧”。

历代兵家著作，基本上，是在这个前提出下看待战争和所有战事管理。因为，战争与和平、军事与政治，从兵家管理文化立场出发，本来同一，相互转化。

兵家管理思想所呈现的这种管理哲学图式，以及强调的操作技巧，从上古时代的各种神话开始，直至孙子、吴子、六韬、三略等著作中都有较多反映。综合地看，全部兵家思想，都是围绕着由“道、天、地、将、法”兵家管理战略要素，发展出“内修文德，外治武备”等管理操作准则；由“兵无常势”、“战无常法”的兵家管理哲学思维方式，发展出“致人而不致于人”，灵活机智的战术操作程序。

兵家管理即由此构成其充满美感的艺术图式。

（二）兵家管理之意蕴：权谋管理

兵家管理，是一种权谋管理艺术。

兵家管理艺术的“权”与“谋”相结合的基本性质，是由它

的绝对的务实性决定的。这里所说的“权”，有两层含义：

1. “权变”，即因时、因地、因人、因事制宜；这也就是兵家的“兵形像水”原则的具体体现；

2. “用权”，即“造势”，也就是“掌握战场上的主动权”，其中又包含两个方面的原则，一是掌握实权（实力），以之作为推行和贯彻自己的方针、政策、思路的实力基础；二是认清、把握当前发展趋势，这样才能立于不败之地。

这里所说的“谋”，也有两层含义：

1. “谋算”，或曰“谋划”，即根据自己掌握的实力，以及对当前大势的把握（如“知己知彼”），进行谋划、规划，选择最佳行为方向，最佳行为方式；

2. “计谋”，根据既定方针，对行为方式灵活机变的实施。

宋代名将岳飞，深机郁藏，英勇善战。宗泽曾授岳飞以阵图。但是岳飞说：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”又说：“兵何常，顾用之如何耳。”（《宋史·岳飞传》）岳飞之言，就是对兵家管理“兵形像水”艺术图式的概括。

军事管理过程中，人与人之间的联系，物与物之间的联系，瞬息万变。与其他管理不同，军事管理中，不能过于依赖以管理制度、管理规章、管理守则，来作为管理过程的基本规范，而是在相当程度上，取决于人们在实际的过程中的“权变”、“用权”、“谋算”、“计谋”。一句话，取决于权谋，其对战争的胜负，起决定作用。

当然我们也可以说，所有管理过程中，人与人，人与物，物与物，物与人的关系过程中的价值、情感、利益、方式、准则等等，都不仅是以管理组织和管理协调的操作，而且是以权谋实施的关系过程为转移的。但是，从兵家管理来说，成功的管理，只有把这种关系过程中产生的信仰、理想、美感、风俗、习惯、价值准则、操作技巧、思维方式、逻辑模式、行为规范等，都赋予

“意义”，纳入管理主体的“权谋”意义体系，才可能精巧地对管理过程实行控制。对于兵家而言，因其管理实践往往直接面对战场的刀光剑影，千万将士的身家性命在极短时间里可能彻底改变，甚至一个国家的历史命运瞬间发生巨变，所以，这个过程，无疑更为重要。

（三）常用常新的兵家管理艺术

当然，中国兵家管理史上不乏固守陈言，骄矜自是，不知变通运用兵家管理艺术法则者。

春秋战国时，赵国名将赵奢之子赵括，从小学兵法，好“谈兵事，天下莫能当”。尝与其父赵奢谈兵法，连赵奢也难不倒他。但是，赵“奢不以为善”，他不认为儿子这样有什么好，反而十分担忧，对其妻说：“兵，死地也，而括易言之……破赵军者必括也”（《史记·廉颇蔺相如列传》），预见赵国的军队将来可能毁在儿子的手里。

赵奢死后，秦赵交兵。当时，赵国名臣蔺相如病重，大将廉颇审时度势，闭守不出，“秦数挑战，廉颇不肯”出战。秦国使间，散布流言说：“秦之所恶，独畏马服君赵括为将耳。”赵王本来看重赵括之才，于是令赵括代名将廉颇为将，统率赵军。

蔺相如也认为赵括徒有虚名，只懂教条而不知变化，只能读他父亲赵奢的兵书而“不知合变”（《史记·廉颇蔺相如列传》），蔺相如以此上言赵王，认为以赵括为将不合适，但是赵王不听。

赵括为大将，即将率军出征。他母亲上书赵王，说决不可用她儿子为帅。赵王问为什么。他母亲说，当她丈夫赵奢为帅，率军即将出征时，“身所奉饭饮进食者，以十数，所友者以百数；大王及宗室所赏赐者，尽以予军吏士大夫，受命之日，不问家事。”但是，她儿子赵括完全不同，她说：

今括一旦为将，东向而朝，军吏无敢仰视之者，王所赐

金帛，归藏于家，而视便利田宅可买者买之。

她痛切地问赵王，比较一下这父子两人：“王以为何如其父？”最后，她总结道：“父子异心，愿王勿遣。”请赵王勿派她的儿子为师。

她清楚地看出，父子二人完全不同。赵奢为将，军中他以长辈师尊之礼相待，每餐饭都恭恭敬敬，亲自奉上的人，就有“以十数”，而引以为朋友，可以同生共死的人，有“以百数”。而且，他清正廉明，国而忘家。而赵括为将，立刻“东向而朝”，威风十足，“军吏无敢仰视之者”，坏还坏在，所有好处，一人独吞。身为母亲，她并不如蔺相如那样去评价儿子的理论修养是“教条”还是什么，她只是看出来，从为人这一节上，已经可以肯定她的儿子不可能打胜仗。

赵王告诉她，军国大事，不必妇道人家多说。赵括母亲却坚定地再次请求：“王终遣之，如有不称，妾得无随乎？”就是说，大王你如果一定要派我儿子（赵括）为帅，如果失败，我能否不受连坐之罪？赵王表示答应。

结果，长平一战，赵括兵败身死；秦将白起尽坑赵国将卒四十多万。赵国精锐，大部丧尽。国势大衰，不但永远失去逐鹿中原的能力，亦从此走上亡国的不归路。

战国七雄中，本来只有赵国才是唯一能和强秦抗衡的国家。从此之后，秦为历史使命担当者的地位确立，扫灭六国最终统一中国。

又如，孙臆与庞涓同学兵法，庞涓为魏惠王将军，他自知才能不及孙臆，心中忌恨。遂用阴谋，把孙臆召至魏国，借故刖断其两足，并黥其面。后来孙臆设法结识齐国使臣，齐使以为奇才，暗中载孙臆到齐国，通过田忌，得为齐威王师。魏齐交战，齐国田忌为将，孙臆“居辎车中，坐为计谋”。桂陵一战，大败魏军。后来齐魏再交兵，孙臆对田忌说：“彼三晋之兵，素悍勇

而轻齐，齐号为怯，善战者因其势而利导之。”（这也即用道家老子示人以卑弱之法）于是，田忌采用逐日减少士兵灶，以示怯懦，使对方误以为他的士兵怯战逃亡的策略，引导魏军趣利而进。

魏将庞涓自恃而得意，说：“我固知齐军怯，入吾地三日，士卒亡过半矣。”遂弃步兵，以轻锐倍力急进，追赶齐军，至马陵坡狭道中，齐国伏兵四起，勇猛如虎，魏军猝不及防，顷刻大败。庞涓自杀（《史记·孙子吴起列传》）。

以上两例说明：

1. 赵括、庞涓将兵法视为教条，违背兵家管理艺术“兵形似水”的基本精神；

2. 赵括徒逞口辩、骄傲自大；庞涓妒才害能、心胸狭隘，违背兵家管理艺术的基本价值观；

《孙子兵法》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”兵家管理所面对的，往往是生死攸关之事，生死攸关之机，生死攸关之时。这种情况下，往往无法扣玄关，弄玄机，说玄语。因此，无论是在理论或实践方面，兵家管理艺术都具有务实性的特点。这是兵家管理与其他管理文化不同之处。

现代国际管理界之所以在东方管理文化中，特别青睐、重视兵家管理艺术，最重要的原因就是，兵家管理艺术是直接在长期的战争实践中总结出来，是一种针对现实冲突的管理艺术。它一旦开始管理运作，所面对的，就可能是流血的现实，是瞬息万变的可能性，是置之死地而后生的残酷过程，是你死我活的结果。从这样的现实、可能、过程、结果中，经长期的实践检验，使兵家管理艺术在东方管理文化中有比较独特的气质，即直截了当，少有“温、良、恭、谦、让”的表面文章。因此，在所有东方管理文化的思想结构中，兵家管理艺术最透彻、直白、清楚，也就最易为现代人搞懂、领会、掌握。

同时，由于现代社会的高节奏，高速度，以及日益激烈的竞争性，也使人们往往觉得，还是兵家管理这一类直白些的东西较为实用。

本章主要以《孙子兵法》《吴子兵法》《孙臆兵法》三种兵家经典为主，探讨兵家管理艺术。

二、不战而胜，善之善者

《孙子兵法》向称兵学圣典。《孙子兵法》总结了我国春秋时期诸国军事思想和经验，阐发了包含深刻辩证思想的有关修明政治、敌情分析、临战应变、因敌制敌、治将治兵等军事艺术，是世界军事史上最重要的兵学著作之一。其所包含的军事管理学思想，不但在现代军事学中，而且在现代经济的经营管理中，具有深刻广泛的实用价值。

（一）“造势”：《孙子兵法》论管理体制与组织协调

在这个问题上，《孙子兵法》根据军事实践需要，作出了重大阐发。《孙子兵法·兵势》说：

善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。

不战而屈人之兵，善之善者也。

故善战人之势，如能转圆石于千仞之山者，势也。

《孙子兵法·军形》说：

胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

从《孙子兵法》军事管理学看，因为理论乃针对实战需要而发，因此对组织要求，更在于其作用和功能，是要求组织本身必须能产生战斗力，这就是“势”，一旦能形成这样的组织，就能“择人而任势”，即按组织功能需要用人之长，使造成一种如

置圆石于千仞峰顶，不动则已，动必雷霆万钧，一击成功，其气势无可阻挡。这种“势”若形成，就能“不责之于人”，就是说，主要在于组织本身能够发挥的力量了。所谓“胜兵先胜而后求战”，即是“胜兵”已形成这种“势”，然后作战，因能取胜。所谓“败兵先战而后求胜”，即是“败兵”无法形成这种“势”但是迫不得已，只能应战，因而败绩。

《孙子兵法》极其重视组织协调，将组织协调看作是管理的基础。这一点与现代管理学思想是一致的。但二者也有较明显的差别。《周易》和《孙子兵法》管理思想中，对组织协调的重点在于强调和谐，认为合乎天道秩序即是和谐，也就是强调组织本身的有序性，合乎规律性。现代管理学重点在功能，认为在一个系统中组织协调是保证功能的基础之一。这两个方面的互补，或应成为现代我国管理科学发展中的重要研究领域。

（二）“用将”：《孙子兵法》论决策行为与将才素质

《周易》强调顺应“天道”。任何组织活动基本目标都是：“乾道变化，各正性命，保合太和，乃利贞。首出庶物，万国咸宁。”（《乾卦·彖传》）《周易》认为任何行为都必须朝向这一目标。因此所有卦象卦爻变动，最后都趋向和谐，所有领导者都必须统一目标。“坤道其顺乎，承天而时行。积善之家必有余庆，积不善之家必有余殃。臣弑其君，子弑其父，非一朝一夕之故，其所由来者渐矣。由辩之不早辩也。易曰，履霜，坚冰至。盖言顺也。”（《坤卦·文言》）积不善，必致余殃，故君子必利正。这是《周易》管理思想反复强调的，亦可看作对领导者的谆谆告诫。

《周易》分五层思想分述对管理者（领导者）的具体要求：

1. 根本标准。反身修德，以“容民畜众”（《师卦·彖传》），

使被治理者“实孚其福”（《既济卦·九五·象传》），“养贤及万民”（《颐卦·象传》）。反复强调，“君子反身修德”（《蹇卦·象传》），要“曰新其德”（《大畜卦·象传》），“君子以恐惧修省”（《震卦·象传》）“君子以顺德，积小以高大”（《升卦·象传》）。这是对领导者品德的要求。



图 5-1 孙武像

2. 团结协作。《同人》卦辞：“同人于野，亨。利涉大川，利君子贞”，是说团结人才，方能涉险破难，达到目标。《睽卦·象传》说：“君子以同而异”。《睽卦·象传》说：“天地睽而其事同也，男女睽而其志通也，万物睽而其事类也，睽之时用大矣哉！”说得极其深刻。

3. 厚待下属。《剥卦·象传》：“山附于地，剥，上以厚下，安宅。”厚待下属，才能建立协调的组织关系。“天之道损有余而补不足”，对领导者自身而言，强调“惩忿窒欲”，提倡“自损”，如此，则能“损益盈虚，与时偕行”。

4. 制度有章。《益卦·六四·象传》：“告公众，以益志也。”就是明颁制度，统一思想。《噬嗑卦·象传》：“雷电噬嗑，先王以明敕法。”就是无论赏罚，应象雷霆般震动，闪电般光明。

5. 用晦而明。《明夷卦·象传》：“明入地中，明夷；君子以莅众，用晦而明。”水至清则无鱼，人至察而无徒，领导者常可“难得糊涂”。领导方法包容极广。这里仅从领导和被领导者的人际关系而言，已可见《周易》管理思想用意之邃密精湛，启发之深刻动人。

在这个问题上，《孙子兵法》亦强调顺应“天道”：

首先，《孙子兵法·始计》指出：“故经之以五事，校之以计而索其情。一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。”若达到“上下同意”，组织目标一致，则能万众一心。

其次《孙子兵法》中亦分五层思想分述对军事活动中将才（领导者）的具体要求：

1. 将才标准。《始计》：“将者，智、信、仁、勇、严也。”这一点与《周易》对领导者的要求不同。因为《周易》标准是对国家治理（社会公共事务管理）而言，故更重“反身修德”，而《孙子兵法》重在军事活动指挥，故更提出勇气胆略和严厉执行

的要求。

2. 团结协调。《始计》：“将听吾计，用之必胜，留之，将不听吾计，用之必败，去之。”所以在对团结协调方面强调的重点，和《周易》也不同，《易》为治天下，故在强调团结协调的同时也强调“睽之时用大矣哉”。但是，因为“兵者，诡道也”，所以《孙子兵法》强调必须协调一致，才是团结的基础。细付之，二者对照，各有所用。

3. 厚待下属。《地形》：“视卒如婴儿，故可以赴深溪；视卒如爱子，故可以与之俱死。”这点思想与《周易》是一致的，古今名将，莫不如此。但《孙子兵法》又进一步强调，“爱而不能令，厚而不能使，乱而不能治，譬如骄子，不可用也”（《地形》）。这在《周易》管理思想中是没有的，这是管理思想在军事领域的发展，在现代管理学中也有重大意义。

4. 令之以文。《行军》：“故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”这方面思想则完全是对《周易》“雷电噬嗑，先王以明敕法”的继承。

5. 用晦而明。《孙子兵法》同样十分强调这一点：

将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之无知。易其事，革其谋，使之无识。易其居，迁其途，使人不得虑。帅与之期，若登高而去其梯。帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。（《九地》）

可以看出，就“用晦而明”这一点，《孙子兵法》用意与《周易》又颇不同。作为军事活动中的为将之道，深值把玩。

综上所述，极其重视“用将”之道，在《周易》和《孙子兵法》中是完全一致的。但《周易》作为一种治理天下的管理哲

学，更重仁爱。《孙子兵法》作为一种带兵作战的管理哲学，则更充满紧张感，更重勇气胆略，更强调把握时机。

西方管理思想史上，霍布斯和马基雅维里的思想可视为典型的关于如何治理（发挥领导作用）的哲学，其思想立足点在于如何加强集中控制，以便各有自己目标的人能够各安其位。欧洲文艺复兴的成就之一在于推翻了以命令为基础的发挥领导（权威）作用的思想，而把个人的成就，作为新的视点。近代资本主义发展的结果之一，是促使企业在大规模的经济活动和巨额经济利益的驱动下，雇佣领取工资的管理人员，这样就产生了寻找和培养领导（管理）人员的问题，以及相关的对领导人员本身的激励问题。西方现代管理思想产生的早期，泰勒时代，曾认为最好的领导者是技术专家，如泰勒曾提出“职能工长”概念，试图为员工提供专业化的监督以保证经营活动的效益。至20世纪末，人们在认为“领导”是一种管理才能组合的同时，仍然认为这种技能是可以培养的。虽然人们也承认这种技能的培养困难很大，因为它还直接涉及到人的兴趣、自信、意志等心理和天赋方面的因素，所以真正优秀的领导者必定永远是供不应求的。

与西方管理学相比，《孙子兵法》更重视领导者自身的才能修养和品格的完善，西方管理学则更重视管理者的专业技能。二者如何协调，亦可从《孙子兵法》所包含的管理艺术中取得借鉴。

（三）“治众”：《孙子兵法》论“分数”与“形名”

《周易》管理哲学基础之一，是对众多的变动的对象的把握和管理的指导原则。魏末一反两汉象数易学传统，开义理易学千年学风的王弼，从传统伦理和儒家“内圣外王”的理想人格出

发，从哲理上对易学的精神进行深刻阐发，在《周易略例》中说：

夫众不能治众，治众者至寡者也。夫动不能治动，制天下之动者，贞夫一者也。故众之所以得咸存者，主必致一也。动之所以得咸运者，原必无二也。物无妄然，必由其理也。统之有宗，会之有元。以元首故繁而不乱，众而不惑。故六爻相错，可举一以明也。刚柔相乘，可立主以定也。是故杂物撰德，辨是与非也。则非其中爻，莫之备矣。故自统而寻之，物虽众则知可以执一御也。由本以观之，义虽博则知可以一名举也。

在治众问题上，王弼这段论述可视为对《周易》社会政治哲学的深刻阐发。其基本原则是“治众者至寡”，“主必致一”，而使“众而不乱”，是王者治天下，圣人治天下的思想。其内涵的原则则是圣人“爱民如子”，如《老子》中说，视天下人为婴儿。这点思想，是由《周易》哲学建立在传统伦理和儒家“内圣外王”理想人格基础上决定的。

《孙子兵法·兵势》说：

凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也。

按此原则用兵，则可运用“奇正”之思，使用兵之法“无穷如天地，不竭如江河”，“终而复始”，“死而更生”。《孙子兵法》从军事角度，亦明确提出“治众如治寡”和“爱兵如子”，这显然是从《周易》哲学基础上来的。从军事管理学本身，也是绝对必要和有效的。而从军事实战需要，再提出“斗众如斗寡，形名是也”，从军事需要而言，战斗中以“形名”（旌旗金鼓等）帅众，更是对“治众如治寡”卓越的实践总结和天才的理论发挥。

从具体手段看，经《孙子兵法》发展了的“分数”、“形名”的管理手段，在现代管理学中是行之有效的。如电脑管理，通过

自动收款机处理的信息，能立即在终端显示，即使对于日营业额达数百万元的特大型商业企业，管理者也能当天就清楚掌握每一个柜台，每一种商品的销售情况，库存情况，甚至每一个营业员的工作态度，包括是否迟到早退等情况。这当然是一种“形名”手段，对于提高效率，降低交易成本，增强竞争能力卓有成效。作为一种现代管理方式，因为与我国传统管理思想有契合之处，因此很值得探讨。

20 世纪西方管理学最引人注目的动向之一是行为科学理论的提出、发展和批判。这方面有代表性的理论有：美国的马斯洛（Abraham H. Maslow）的“需要层次论”，把人的需要分为若干层次，认为人行为动机都包含于其中；美国的赫茨伯格（Frederick Herzberg）的“激励理论”，认为工作本身和成就、责任、社会进步以及职工所处环境（企业的卫生保健因素等）是工作效率的关键因素；弗鲁姆（Victor H. Vroom）的“期望机率模式”理论，认为选择性行动成果的强度（即行为者对某一行为成果的评价）及其期望机率（即行为者对某一行为成功的可能性的评价）二者，决定激励作用的大小；此外，美国的麦格雷戈（Douglas McGregor）的“X-Y 理论”，也是很有影响的。他把传统的管理观点称为“X 理论”，认为是一种偏重于组织功能的理论，“Y 理论”则重视对人主动性的诱导。并认为“Y 理论”才可能在管理上取得优势。在此以后出现的诸多学派，如美国的西蒙（H. A. Simon）等为代表的决策理论学派，美国的巴纳德（C. I. Barnard）为代表的社会系统学派，以及权变理论学派，组织行为学派等，都是在对以上理论的批判基础上发展起来的。这些理论实际上都涉及到对人的行为的控制和激励，以及管理成本的问题。

英国经济学家科斯，1937 年所作《企业的性质》和 1962 年所作《社会成本问题》二文，到 80 年代受到管理学界普遍重视，

被誉为新经济制度的经典，“因为他发现和澄清了交易费用和财产权对经济的制度结构和运行的意义”。^① 1991年获诺贝尔经济学奖。科斯认为交易费用是决定企业存在的前提，交易成本的高低，是在市场协调与企业协调两种功能的相互替代中实现的，但市场的协调是不自觉实现的，企业的协调可以是自觉的。尤其是市场交易的边际费用将决定经济效率的高低。^② 制定合理的企业文化观念和这种观念的表达形式（“分数”）以及管理手段的改进（“形名”），对于降低交易费用都有直接关系。近些年，我国管理学界普遍认为，科斯理论在我国现代企业制度的建立和企业管理体制改革中，有重大借鉴意义。我们完全可以结合《孙子兵法》中的管理艺术精华，和西方现代管理思想中适用于我国国情的部分，探索降低成本，提高效益的有效途径。

三、以治为胜，教戒为先

历代军事家和将领，有时也把《孙子兵法》与《吴子兵法》并称为“孙吴兵法”，共奉为兵学圣典。

如果说《孙子兵法》侧重点，在于战争对抗中的战略决策、操作技巧、战术阵式等方面的话，那么，《吴子兵法》的侧重点是在于将军事行为与国家、社会的管理活动结合，来进行兵家管理艺术的描画。

（一）《吴子兵法》与兵家管理艺术

吴子，名起，战国初期人，公元前440年至前381年在世。

① 《瑞典皇家科学院新闻公报》，载《诺贝尔经济学奖获得者讲演集》，中国社会科学出版社，1994年版。

② 科斯还认为，效率也取决于产权关系的明晰程度，财产关系及其边界越明晰，经营活动运行的效率越容易得到保证。这个问题超出本书讨论范围，故不具论。

他不但是著名的军事家，而且是国务活动家，出生在春秋卫国左氏（今山东曹县一带）。最初在鲁国为将，后仕魏，辅佐魏文侯、魏武侯二十五年，对魏国的富国强兵极具效绩，后又到楚国为令尹，辅佐楚悼王实行变法，精兵简政，明法审令，使楚国亦逐渐富强。楚悼王死后，吴起因遭旧贵族嫉恨而被杀害。

吴起的实际用兵经历、实战经验，均比孙子、孙臆要丰富。他在鲁国时，曾大破齐军；在魏国防守西河期间，曾与诸侯大战七十六仗，全胜六十四，其余都是战和，未见一次败绩。其“辟土四百，拓地千里”；在楚为相时，“并使将兵”，“南平百越，北并陈蔡，却三晋，西伐秦”，战功赫赫。

吴起治军，极有特色，在历史上很有名：“起之为将，与士卒最下者同衣食。卧不设席，行不骑乘，亲裹赢粮，与士卒分劳苦。”甚至“卒有病疽者，起为吮之”（《史记·孙子吴起列传》）。不但与士卒同甘共苦，甚至还为患病的士卒吮吸脓疮，所以士卒也愿为出力效死。

《吴子兵法》是否为吴子所撰，存在争议。然而学术界一般看法是为吴子所撰。

《吴子兵法》的内容，也基本上能反映战国时期的战争特点与吴起的军事实践活动。如《吴子兵法·图国》篇中，提出“简募良材”，主张“选而别之，爱而贵之”，对他们加官晋级，优待他们的父母妻儿；认为这些人既是“良材”，就是军队的命脉，军中之精锐。这反映了当时在征兵制基础上以募兵作为骨干的兵役制度。《吴子兵法》的“治兵”篇中，论及驯养军马的方法，讲到挽马的用具，强调用骑兵“横行天下”，表明当时骑兵已经大量出现，成为重要的作战兵种。这些都符合历史实际。

（二）以治为胜，教戒为先

司马迁《史记》记载，吴起到魏国后，曾多次提出“要在强

兵”的主张。所谓“强兵”，就是要加强战斗部队建设，抚养战斗之士，反对那些纵横捭阖的游说之士。他离开魏国，到了楚国之后，更明确地提出“厉甲兵以时争于天下”的主张。这一主张，适应楚国实行政治改革，加强封建集权管理，否定了贵族宜臼把“兵”看成“凶器”，把“争”看成是“逆德”的观念。（见《说苑黜补·指武》）此外，吴起在国务活动中，锐意改革，借鉴法家思想，淘汰冗杂官吏，贬斥分封的贵族，发展农业减省财政，用于养兵。这些，都与其管理思想内含的价值观相关。

《吴子兵法》主张建立一支精锐军队，并认为军队数量“不在众寡”，而是“以治为胜”。治军最高标准，在于军队“投之所在，天下莫当”。

具体地说，是要求一支军队，驻扎时，要有严格的序列；进攻时，勇不可当；撤退时，敌人无法追上；前进或退却时，秩序井然；运动时，如身使臂，如臂使指；即使被敌军分割，也不会混乱；即使被敌军冲散战斗行列，也能自动迅速恢复。军中将领，要与士卒同安乐，共危难；上下一心，团结一致，能连续作战而不疲沓。《吴子兵法》中说，这样的军队，可称为“父子之兵”，才能保证打胜仗。

在军队建设问题上，为了建设这样一支军队，《吴子兵法》提出主要措施是：

第一，“以治为胜”。即以严密的组织和严格的管理体制，进行治理，保证胜利。军队中必须“进有重赏、退有重刑”，以激励士气，严明军纪；军队的一切行动，必须“任其上令”，即坚决服从上级命令，做到“令行禁止，严不可犯”；对不服从命令者，只能“诛”之。这也就是要求赏罚及时，严守信用。

第二，“教戒为先”。即严格的管理实施，要靠严格训练，提高每一个军人的个人品质和素质作为保证。《吴子兵法》严厉主张，部队必须要“教之以礼，励之以义”，从政治、思想、道德

规范等方面教育士兵，使其具有为事业而战的效死精神和羞耻之心。吴起认为，只有当士卒有了羞耻之心，这一支军队，才称得上强大，而足以对外发动战争；同时，即使兵力相对弱小，也足能保卫自己的国家。

在此基础上，《吴子兵法》强调将领在战争中的地位和作用，在“论将”篇中，对将领提出了严格要求。它特别强调，只有文武兼优，刚柔俱备之人，才有资格和能力担任统率千军万马，成为驰骋疆场的将领。具体而言，吴子要求，一个将领，必须做到“五慎”，能掌握“四机”，才能说是具备了一个良将的品质。

“五慎”就是：

1. “理”，也就是“条理”，要求一名良将，在统率和治理千军万马时，也如同率领一支小部队一样，井井有条；

2. “备”，也就是“戒备”，要求一名良将，应当时刻保持高度的戒备，一支精锐部队，应该是随时准备好，能应付突发事件；

3. “果”，也就是“果断”，要求一名良将，临敌作战，必须刚勇果断，当断则断；

4. “戒”，也就是“警戒”，要求一名良将，在作战获胜后，或者在无战事的平时，也应该如同战斗当中那样保持高度的警戒之心；

5. “约”，也就是“简约”，要求一名良将，下达命令，发布指示，都应该简明扼要，清楚而易于执行。

“四机”就是：

1. “气机”，也就是士气，就是精神气质，要求一名良将，能够有能力去掌握激励全军上下，千百万人士气的涨落盛衰；

2. “地机”，也就是“地形”，就是对于地形的利用，要求能够懂得对于地形的利用，如善于随时利用道路险阻，大山要塞之类“一夫把关，万夫莫开”的复杂地形；

3. “事机”，也就是谋略的运用，要求能够善于运用各种谋略，比如，派遣间谍，离间敌人，派遣精干小部队，扰乱敌人，分散其兵力，迷惑其注意力，又最好能设法使敌方君臣，互相埋怨，上下离心，人心涣散；

4. “力机”，也就是在有利条件下，发掘和提高战斗力，比如，时刻应该关注自己的军队，做到战阵巩固，战车坚固，战船轻便，橈桨灵活，战马肥壮，士卒士气高昂，又熟悉自己的阵地。

具备以上“五慎”、“四机”，才能算一名具备“将德”、“将威”、“将才”的良将。一名良将，“五慎”“四机”缺一不可。

同理，在其他管理领域中，如现代经济管理中基本道理，也是如此。吴起的这些管理艺术，足值借鉴。

（三）审敌虚实，因形用权

《吴子兵法》强调“审敌虚实”，最重视“因形用权”。也就是说，要根据具体情况，根据作战形势的瞬息万变，实施不同的谋略决策。

在《吴子兵法》中可见，吴起非常注意了解和判断周围邻国的各种国情和敌情的变化，他对当时的魏、齐、楚、燕等国，都进行了人情、风土、地理、天气、政治、经济、军事、战略等方面的考察和研究，并根据动态变化中的各种不同的敌情、国情，不断调整对策。

在此基础上，《吴子兵法》概括地提出在临敌交战时，可以“不卜”而“击之勿疑”的八种情况，可以“不占”而“避之勿疑”的六种情况。

可以“不卜”而“击之勿疑”，也就是说，只要一旦发现敌军出现这八种情况，就可以立即实施攻击，不可迟疑，无须任何考虑（“不卜”），必胜无疑。这八种情况是：

1. “疾风大寒，早兴寤迁，剖冰济水，不惮艰难。”即了解到敌方部队在狂风严寒的天气，长途行军，昼夜兼程，还要砍木造筏渡河，正处于高度的艰难困苦之中；

2. “盛夏暑热，晏兴无间，行驱饥渴，多以取远。”即了解到敌方部队在盛夏炎热的天气，休息与行动失去规律，部队被驱使长途行军；

3. “师既淹久，粮食无有，百姓怨思，妖祥数起，上不能止。”即是敌军长期留驻，当地粮食将吃尽，周围百姓，怨恨愤慨，恐慌离心，怪异谣言，不断发生，将领无法制止；

4. “军资既竭，薪刍既寡，天多阴雨，欲掠无所。”即了解到敌方部队军需物资将已耗尽，天时亦糟，亦无处前去掠夺以补充给养；

5. “徒众不多，水地不利，人马疾疫，四邻不至。”即了解到敌军兵力，数量不多，水土不服，人马患有疫病，四邻援兵不来；

6. “道远日暮，士众劳惧，倦而未食，解甲而息。”即了解到敌方部队长途跋涉，已近天晚，士卒疲劳恐惧，困乏饥饿，解甲休息；

7. “将薄吏轻，士卒不固，三军数惊，师徒无助。”即了解到敌军将吏，已失威望，军心动摇，或又数次遭到惊恐，又无外援；

8. “阵而未定，舍而未毕，行阪涉险，半隐未出。”即了解到敌方部队，阵势未能列成，宿营尚未完毕，爬山涉险，有的隐蔽，有的暴露。

可以“不占”而“避之勿疑”的六种情况，也就是说，只要发现敌方出现这六种情况，无须任何考虑（“不占”），就应该回避，决不可与之交战，否则，必败无疑。这六种情况是：

1. “土地广大，人民富众”，即发现敌方土地广大，资源丰

富，资金充足；

2. “上爱其下，惠施流布”，即发现敌方的国君与将帅，能爱护民众和士卒，能得人心；

3. “赏信罚察，发必得时”，即发现敌方不但赏罚分明，而且赏罚及时；

4. “陈功居列，任贤使能”，即发现敌方能任用贤德，重视人才；

5. “师徒之众，兵甲之精”，即发现敌方的兵力已经增强，装备也已经换成精良；

6. “四命之助，大国之援”，即发现敌方获得了周围邻国的援助，尤其是有大国支持。

一旦临敌作战，《吴子兵法》强调，还必须了解和掌握，探查敌方将领的个人情况，具体到如性格，人格，能力，等等。

从大的方面说，敌将可分为“智将”和“愚将”两类。探查方法是：先派遣一名下级军官，率一支轻兵锐卒，试攻敌军，目的是观察其动向。如敌将指挥有条不紊，击败我方却佯装追赶不及，见我方丢弃财物却佯装不知，这支军队的将领，便是智将，切不可轻易与之交战。但是，如果敌军见我方小败，混乱喧哗，旗帜杂乱，士卒自由行动，兵器横七竖八，追击我方，唯恐不及，见到财物，人人争抢，这支军队的将领，便是愚将，即使士卒人众，也可设法与之作战，将其打败。

吴起指出，应根据不同的敌情，以及敌方将领的特点，实施“欺诈”、“收买”、“离间”、“疲困”、“威慑”等等谋略，采取“诱歼”、“伏击”、“截击”、“追击”、“逼攻”、“偷袭”、“水淹”、“火攻”等等战术，迫使敌人分兵、混乱、恐惧、疲困，处于不利的地形和被动挨打的地位，尔后制敌于死命。

可见，在交战中，《吴子兵法》十分注重根据战场的敌情、天时、地利等情况的不断变化，审时度势，以变对敌，因形用权的战法。

强调先机制敌,以地利制敌,强调集中兵力和机动作战。

吴子的这些在自己直接临敌作战中总结出来的经验,是极其宝贵的兵家管理艺术结晶。揣摩体味,我们可以看出,其对现代商战,或者更深一步说,对人生事业,都有切实意义。虽然思易行难,但这些经验之谈与他说不同。

(四)《吴子兵法》管理艺术之价值启示

任何时代的军事思想、管理理论和管理文化,都要受到历史条件和战争实践范围的局限,它既是对前一时代的成功的战争经验的继承和总结,又要随着战争历史的发展,吸收同时代成功的实战指挥决策经验,不断充实提高,完善发展,才能永葆其生命力。

《吴子兵法》中兵家管理思想,治军艺术,具有发展和创新的意义。主要启示是:

其一,根据对管理对象的性质分类,决定不同的战略方针。

由于各国政治、经济和军事的发展平衡,人们对战争的决策、指挥、组织和管理的认识发生重大的质变。《吴子兵法》就是试图通过对战争这一复杂管理现象的分析,来揭示它的本质。《吴子兵法》把兵家管理对象,分为五种类型,并考究其每一类对象发生的根源,赋予概括性的定义,提出相应的方针,战略和决策意向。

它在现代经济管理中同样适用。当然,在经济管理中,经济利益和效益是首位的。然而,思想方法是一致的。其分类方法,以及不同策略类型如下:

1. “义兵”,就是为了禁除暴乱,挽救危亡而发动的战争,对于这种类型,管理方法上,可以用礼法来治服;

2. “强兵”,即依仗兵多将广而发动侵犯别国的战争;对于这种类型,只能用谦让来降服;

3. “刚兵”，即因愤怒而发动的战争，对于这种，可以用言辞来说服；

4. “暴兵”，即背弃礼义，力贪图私利而发动的战争，对于这种，只能用“计”或用“力”制服；

5. “逆兵”，即因国内动乱，民众疲困不堪而兴师发动的战争，对付这种违天意，逆民心的，只能用强权、力量来慑服。

其二，强调利用险要复杂的地形条件（即环境），以积极的作战手段制敌。

《吴子兵法》中，强调“用少者，务隘”，也就是说，在我方兵力较少的条件下，要战胜优势敌人，最好的方法，就是利用险隘的地形条件。它还指出：“以一击十，莫善于阨；以十击百，莫善于险；以千击万，莫善于阻”；主张积极地利用阨、险、阻等复杂地形，以少击众，战败敌军。如何在“高山深谷”中和在“水网沼泽”地作战，《吴子兵法》中都有一些阐述，尤其对水战的论述，更是《孙子兵法》所没有涉及到的。这也是对当时发生在南方的战争实际管理操作实践的一些总结。对占据有利地形并设有坚固工事，粮食又充足的敌军，《吴子兵法》提出，应该实施分进合击、四面包围、攻坚作战与偷袭相结合等战术原则，这些思想，也都是对《孙子兵法》中有关战略思想和战术原则的继承与发展。

其三，突出处军、相敌的实践性。

《孙子兵法》中曾说到关于“处军”和“相敌”的问题，指的是战场上对敌情侦察，以及自身应如何作出反应，举出侦察敌情时，敌方可能出现的三十多种现象。《吴子兵法》也依据《孙子兵法》列举的现象，并结合自身的实战经验，总结出在什么情况下，可以坚决攻击敌人，在什么情况下，应该迅速脱离险情，避免作战。相对于《孙子兵法》而言，《吴子兵法》的内容就更加丰富和具体些。



图 5-2 军车出行图（东汉画像砖）

四、八阵兵法，变幻诡谲

1972年，山东省临沂银雀山一号汉墓，出土一批珍贵竹简。这批竹简，共计一千九百余枚，其中内容，多为兵书，包括《孙子兵法》《六韬》《尉缭子》等重要兵家著作，而最为引人注目的，是已经失传两千年的《孙臆兵法》，也赫然包含在其中，引起中外学界的巨大兴趣。

本节只限于讨论《孙臆兵法》中的“八阵图”问题。

（一）《孙臆兵法》中的“八阵图”及管理艺术思想

千百年来，“八阵图”的影响，早已远远超出单纯军事领域，因此，我们的研究，也用带有普遍意义的方法，将其纳入宏观的中国管理文化的大背景之下。

“八阵图”由于早佚，后人对其内容多不知。银雀山竹简面世后，人们知道，《孙子兵法》与今本基本相同。而《孙臆兵法》中却有大量篇章讲阵法。其中有四篇专讲阵法，《八阵》一篇，讲“八阵”的意义和基本原则，《十阵》一篇，讲各种阵法的组织方法和运用，《十问》一篇，讲对各种敌阵的破法，《官一》一

篇，讲“八阵”的阵法变化。除此之外，其他各篇中讲到阵法的还有不少。

孙臆最先提出八阵这一概念，并指出，王者之将，必须懂得运用八阵的基本原则。后世，“八阵图”实际上成为一种迷人的管理艺术思想。

（二）孙臆创造的八阵兵法

《孙臆兵法》中专门有一章《八阵》，其中说道：

唯知“道”者，上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知适（敌）之请（情），陈（阵）则知八陈（阵）之经。见胜而战，弗见而诤，此王者之将也。”^①

意思是说，“王者之将”，应该是知“道”者，即懂得天地、自然、人世社会运行规律、规则之人，这种人才得民心，懂敌情，也才能理解八阵的深刻内涵。由此，也才能了解什么时候有取胜的把握，而可以出战。了解什么时候不可能取胜，在这种情况下，虽然在上者（君王）想要出战，也要力争，阐明不可出战的理由（“弗见而诤”）。

显然，这里对“八阵”的认识和理解，已超出“阵法”本身的涵义。也就是说，是将“阵法”与“天道”对应起来，进行观照和把握。

所谓“阵”者，即军伍行列之称。上古阵法，今已不传，无法得知其详，但春秋时已有阵法的记载。如《左传·桓公五年》载，郑国有一个“鱼丽之阵”，《哀公十七年》载，越国有一个“左右勾陈阵”，然语焉不详，无法得知其实际制式情况。

《周礼·大司马》中，对阵法有具体描述，如：

^① 见张震泽释文：《孙臆兵法校理》，中华书局1984年版，第64-65页。

仲春，教振旅，司马以旗致民，平列阵，如战之阵。辨鼓铎镯铙之用，王执路鼓，诸侯执贲鼓，军将执晋鼓，师帅执铙，旅帅执鞀，卒长执铙，两司马执铎，公司马执镯。以教坐作、进退、疾徐、疏数之节。遂以汇田，有司表貉，誓民，鼓，遂围禁。

此乃王家在仲春时节，举行狩猎习武之阵式，或者说，是一种军事演习的阵式。这也就是《月令·章句》中所说的：“武事不可空设，必有以诚，故寄教于田猎，闲肄五兵”；即通过狩猎之类活动，操练士卒军阵。上文中描绘的演习场面，显然具有战时“阵法”的规模形式。

阵法是各军种、各种武器装备的战斗队形，组织配置和行动规则。冷兵器时代，战争要取胜，就需要用阵法训练战士。春秋时，在农隙训练民众，有所谓“春搜、夏苗、秋猕、冬狩”之法，据《周礼》记载，训练的主要内容是：由主持训练的司马，用旗号集合民众，练习阵法。同作战一样，各级指挥官各有号令，指挥战士。战士根据鼓声的节奏，旗帜的颜色、指向而进退，或快或慢，或散开或密集，变换出各种队形。^①

《孙子兵法》的作者孙武就曾经为吴王阖庐训练过一次阵法。吴王派出宫女一百八十人，孙武把她们分为两队，以吴王爱妾二人为队长，都拿着戟操练，开始都嘻笑不听号令，孙武斩了两个队长，“用其次为队长，于是复鼓之。妇人左右前后，跪起皆中规矩绳墨，无敢出声”（《史记·孙武吴起列传》）。孙

① 《周礼》：“司马以旗致民，平列阵，如战之阵……王执路鼓，诸侯执贲鼓，军将执晋鼓；师帅执铙，旅帅执鞀……公司马执镯，以教坐作、进退、疾徐、疏数之节。……”

武向吴王报告阵法训练已成。^① 不过从以上所述可知，春秋时期的阵法训练还比较简单。可能这些训练还不能说就是八阵法，从文献来看当时也不见有类似八阵法的记载。

春秋实战中的阵法也不复杂。公元前 752 年周郑之战，郑庄公以少胜众，他在两翼排成两个方阵，中军排成“鱼丽之阵”（即：战车在前，步兵在后，战车距离拉大，中间空隙以步兵作补充），用少量兵车占领较宽大的正面，进行防御，先用两翼进攻周军两翼的较弱的军队。乘胜再集中力量攻周军中央，终于大胜。^② 这个有名的“鱼丽之战”，是车战为主，步兵协同，似乎也不是很复杂。

兵车列阵，必须在平原开阔地，相对而言地形不太复杂，因此阵法也变化较少。春秋军事家孙武的《孙子兵法》中仅有三处讲到列阵，并没有讲到阵法的内容，也没有提到八阵法的概念。《孙子兵法》中不谈阵法的原因，并非孙武不注意阵法，而是当时的阵法还未成为复杂繁难的课题。孙武时代只有战车和步兵，还未出现多兵种的战争，他还不可能预见到和考虑到要解决多兵种出现后的复杂战斗队形的组织与运用的问题。因此，他的兵法只谈列阵而没有详谈阵法的运用。复杂的八阵法的创始，只能留待后人。

《孙臧兵法》中记载，齐国大将田忌问孙臧：“锥行阵是怎

① 据银雀山汉墓残简《孙子》中的《见吴王》篇，其内容大致同《史记·孙武吴起列传》所记。但其中词句有所不同，如有“孙子曰：‘然则请得宫女……以为二阵，一阵未成，不足见也。及已成，君王居台上而侍之。’”

② 《左传》：“桓公五年……原繁、高渠弥以中军奉（郑庄）公为鱼丽之阵，先偏后伍，伍承弥缝，战于葛陂……王卒大败。”晋杜预注：“《司马法》车战二十五乘为偏，以车居前，以伍次之，承偏之隙而弥缝阙漏也。五人为伍，此盖鱼丽阵法。”

么回事？雁行阵是怎么回事？”^① 锥行、雁行都是八阵名称，田忌还不懂，可知八阵法可能是孙臧的创造，当时懂得的人并不多。

孙臧能创造出八阵法，主要是战争条件变化的需要。战国时，出现了骑兵，机动性大大增加，战场情况的变化加剧，兵器也日益多样。《孙臧兵法》中说，田忌问孙臧：“在野战情况下，如何组织战斗”。孙臧回答说：“用蒺藜当沟池，用战车当堡垒，用口口当高墙，用盾牌当矮墙，执长兵器（戟、矛）的掩护盾，执短矛（镢）者在长矛后做掩护，执短兵器（剑）的又在后面，当时机有利时就冲出，乘敌疲惫时发动袭击。弩兵在最后和投石机一起发射（或对付敌人的投石机）。”^② 这段话充分显示一支野战部队防御时多层次使用各种武器的方法，这在春秋的战争中是尚未出现的。这就要求当时的指挥员懂得发挥各兵种的特长。再加上战国时兵员大增，如上文提到，秦赵长平之战，赵军被坑杀就有四十余万人。兵多，战场范围就大，同一战场就包括了各种地形。因此，战国时的军事统帅历史性地成为多兵种协同作战的指挥员，必须解决多兵种军队的战斗队形的组织与运用，这就要求掌握各种复杂的阵法。孙臧正是在这样的历史条件下，总结出了各种新的阵法。在《孙臧兵法》中，他提出八种最基本的阵法——八阵法，以及由此派生的各种变化的阵法。

八阵法历经秦汉传到三国，由于诸葛亮出色的运用，后来又加上小说的渲染，八阵法几乎妇孺皆知。但八阵中各阵的名称和

① 《孙臧兵法·威王问》：“田忌问孙子曰：‘锥行者何也？雁行者何也？’孙子曰：‘锥行者，所以冲坚毁锐也，雁行者，所以触厕应口口。’”

② 《孙臧兵法·陈忌问垒》：“孙子曰：疾利者，所以当沟池，车者所以当垒也，口口口所以当堞也，发者所以当埤倪也，长兵次之，所以救其隋也，镢次之者，所以为长兵口也。短兵次之者，所以难其归而微其衰也。弩次之者，所以当投几也。”

内容，由于《孙膑兵法》的佚亡，到唐宋就已经争论不休。直到重新发现《孙膑兵法》竹简，人们才又知其究竟。

（三）两汉三国时期的八阵兵法

实际上，两汉时，已经有一些运用八阵兵法的记载。

《汉书·项籍传》载：项羽逃至东城，被汉军紧紧围困，“于是引其骑因四骥山而为（圆）陈（阵）外向”，同时向四面杀出。圆阵，就是八阵的一种。

《后汉书·礼仪志》说，东汉时，以立秋之日行郊礼，同时亦行军事演习，以扬武威：“遣使者，赍束帛，以赐武官。武官肄兵，习战阵之仪、斩牲之礼，名曰‘驱刘’。兵官皆肄，《孙》《吴》兵法六十四阵，名曰‘乘之’。”由此可知，此时阵法演变之式，已经有六十四种。大致可以推定，此时的阵法已经是一种具规模的军阵演练或军事实践方法。

《后汉书·窦宪传》说：窦宪运用八阵法击败匈奴，“勒以八阵，莅以威神”。又说，东汉末年，汉帝每年秋天，检阅一次士兵操练八阵法的情况。

《三国志·武帝纪》中裴注引《魏书》说：“汉承秦制，唯十月都试车马，幸长水南门，会五营士为八阵进退。”即按八阵法的规定，演习进退的动作。

《玉海》载，刘备据蜀，用八阵法训练战士：“汉昭烈帝初置五军，共将校略如西汉，诸葛武侯治蜀，以八阵教练将士。”可见，汉代至三国时，八阵法已经成为一种常用的作战方法和训练方法，并不神秘。

《三国演义》中的诸葛亮，后来是被神化的人物。他的八阵图，也就常被神化。不过，诸葛亮在实战中确实运用了各种阵法。《诸葛亮集》中有一些片断的军令，记录了他的阵法。

如：

军令：“五闻鼓音，举黄帛两半幡合旗，为三面圆阵”（听到五次鼓声，中军举起黄帛旗，就排成三面圆阵如 n 状）；

军令：“连衡阵狭而厚也，为利阵。令骑不得与相离，护侧骑与相远。”（组成连衡阵时，要正面狭，纵深厚，以形成锐利的阵势。骑兵不得远离步兵。掩护侧翼的骑兵则要尽量前伸）

军令：“若贼骑左右未至，徒从行以战者，陟岭不便，宜以车蒙阵而待之；地狭者，宜以锯齿阵而待之。”（如果敌骑兵从左右来进攻，步兵跟在后面，就不便超越障碍。可用车拦在阵前对付敌军；地形狭隘的地方，可运用锯齿阵，即少量精兵在前，主力在后，如“W”形以应敌）

其中说到的圆阵、连衡阵，皆见于《孙臬兵法》，但是也有变化。岳飞说过：“阵而后战，兵家常法，运用之妙，存乎一心。”阵法是要靠人运用的，如何运用得好，各有奥妙。因此，八阵法既是训练中的常规方法，而在实战中运用时又会有许多变化。

（四）八阵图与后天八卦图

《孙臬兵法》中的《八阵》篇，专门谈“八阵”问题。那么，“八阵”到底是什么？让我们来考证一下八阵法的内容。

“八阵”既是《孙臬兵法》中的篇名，又是各种阵法的统称。八阵法的基本原则是：要根据不同的地形，运用适当的阵法；凡用阵法，要把兵力分为三，每阵必有前锋，有后续，分别待命而动。三分之一战斗，三分之二待机，用“一”去攻敌，用“二”来解决战斗。兵车、骑兵、步兵一起作战时，要分为三部分：一在左，一在右，一在后。平地多用卒（步兵），险地多用骑，隘地多用弩（步兵）。这都是基本原则。

八阵的名称，和运用的方法，则见于《十阵》篇。因为阵法

的组织和运用不易讲清楚，只能概而言之：

- (1) 方阵：用于截断敌人；
- (2) 圆阵：用于聚结队伍；
- (3) 疏阵：用于扩大阵地；
- (4) 数阵：密集队伍不被分割；
- (5) 锥行之阵：如利锥用于突破敌阵；
- (6) 雁行之阵：如雁翼展开用于发挥弩箭的威力；
- (7) 钩行之阵：左右翼弯曲如钩，准备改变队形、迂回包抄；
- (8) 玄襄之阵：多置旌旗，是疑敌之阵。

除以上八种之外，还有火阵、水阵。《十阵》篇开头说“凡阵有十”，但列出的就是以上八种。其他二阵是水、火之阵，但火阵也称为火战之法，水阵也称为水战之法，就不仅是列阵的问题了，故不称之为阵。因此，虽说十阵，但基本阵法是上述八阵。“八阵”之名，即源于此。

《孙臬兵法》还有一篇《官一》讲八阵的变化，但文字残缺，次序凌乱，不易读通。其中讲到的阵名很多，古书所谓八八六十四阵，恐怕即出于这些变化的名称。《十问》篇则是讲对付敌人各种阵法的方法，如敌人用方阵、圆阵时，应如何击破它。总之，《孙臬兵法》中讲到阵法的运用和变化，往往都是先讲敌人的情况，地形的条件，再讲应用什么阵法。优秀将领都懂得，没有一种必然取胜的阵法，只能根据敌情和地形（环境）来灵活运用。

“八阵”之名自《孙臬兵法》后文献无征，直至《三国志·蜀志·诸葛亮传》中说到诸葛亮“推演兵法，作八阵图”。从此，谈到古代的阵法时，人们常会想到诸葛亮的八阵图。《三国演义》中说：石砌的八阵中，“常有气如云，从内部起”，东吴大将陆逊入阵后，阵中“狂风大起，一霎时飞砂走石，遮天

盖地”，吓得他几乎找不到出路。从此，八阵图引起世人莫大兴趣。

杜甫诗：“功盖三分国，名成八阵图；江流石不转，遗恨失吞吴。”也是说诸葛亮孔明“八阵图”的。

关于诸葛亮八阵图，后人考察遗迹，乃知有三：一在陕西沔县（勉县）东南诸葛亮墓东（见《水经·沔水注》）；二在四川奉节县南江边上（见《寰宇记》）；三在四川新都县北三十里的弥牟镇（见《大明一统志》）。《杜诗详注》一书中引《成都图经》说：“武侯八阵有三：在夔（奉节）者六十有四，方阵法也。在弥牟镇者二十有八，当头阵法也。在棋盘市者二百五十有六，下营阵法也。”就是指以上三处。

其中说到的数字，“六十有四”、“二十有八”、“二百五十有六”云云，都是指“聚石堆”的数量。八阵图多处有之，其石数又各不同，可见其中不乏故弄玄虚、点缀风景之事。

八阵之说，见于兵书者，尚有二处：

一是以八阵为八种阵法，有以方、圆、牝、牡、冲、轮、浮、沮、雁行为八阵者，有以休、伤、生、杜、景、死、惊、开为八阵者。（见《武备志》）

二是以八阵为同一个阵法中八种阵体。如《唐李筌太白阴经》中说：“黄帝设八阵之形，天阵居乾为天门，地阵居坤为地门，风阵居巽为风门，云阵居坎为云门，飞龙居震为飞龙门，武翼居兑为武翼门，鸟翔居离为鸟翔门，蛇盘居艮为蛇盘门。天、地、风、云，为四正门，龙、虎、鸟、蛇，为四奇门。乾、坤、艮、巽，为阖门，坎、离、震、兑，为开门。”《辞海》中引《兵略纂闻》说：“黄帝按井田作八阵法，以破蚩尤，古之名将知此法者，惟姜太公、孙武子、韩信、诸葛亮、李靖诸人而已。其名之曰天、地、风、云、龙、虎、鸟、蛇者，则孔明也。”

以上二说，比照《孙臆兵法》八阵篇，以第二说较为接近。其说虽上托黄帝，用语玄妙，但谓一阵八体，与《孙臆兵法》的说法是一致的。

《唐太宗李卫公问对》（下简称《唐李问对》）卷上，记载唐太宗与李靖讨论“八阵”的具体内容，说：

（唐）太宗问曰：“天、地、风、云、龙、虎、鸟、蛇，斯八阵，何义也？”

（李）靖曰：“传之者误也。古人秘藏此法，故诡设八名耳。八阵本一也，分为八焉。若天、地者，本乎旗号；风、云者，本乎幡名；龙、虎、鸟、蛇者，本乎队伍之别。后世误传，诡设物象，何止用语而已乎！”

太宗曰：“数起于五而终于八，则非设象，实古制也，卿试陈之。”

靖曰：“臣按黄帝始立丘井之法，因以治兵。故井分四道，八家处之，其形井字，谓终于八也。及乎变化制敌，则纷纷纭纭，斗乱而法不乱，混沌沌沌，形圆而势不散，此所谓散而成八，复而为一者也。”

这段话中，李靖所述八阵之法，可以图示如下（见图5-3）：

这是基本阵法，即将全军分为八个部分，大将居中，八部环绕于四周，各予以代号，所谓“天、地、风、云、龙、虎、鸟、蛇”，是全军各部的代号。行军作战，即在此基础上，加以变化，有时省为五部，即将四周或四面省去，所谓“五为阵法”。分合进退，由大将指挥，即“中军握奇”。握奇者，居中指挥也。

八阵图式，实际上又是来自于后天八卦图式，兹以后天八卦配八阵，图列于下，以便读者参照比较（图5-4）。

但是，在实际应用中，八阵图式中又内涵着更加深刻的阴阳、五行、天干、地支以及时辰和方位的内容，必须把这些内容有机地结合起来，才能理解所谓“生、死、杜、开、休、景、

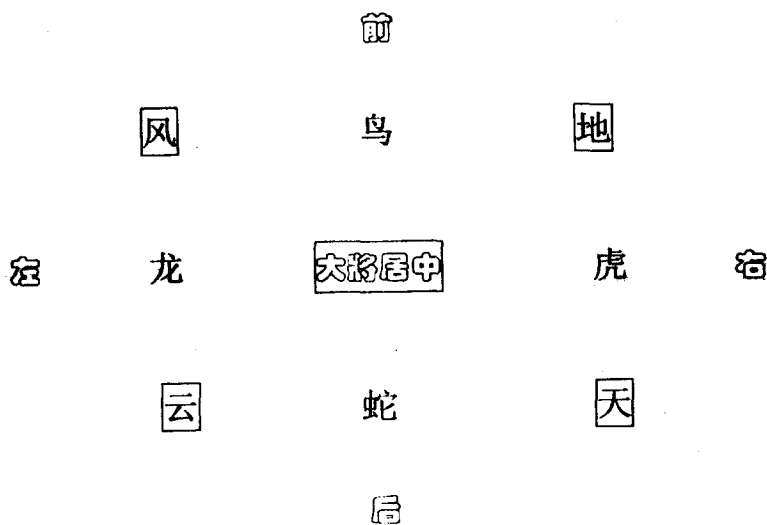


图 5-3 八阵图

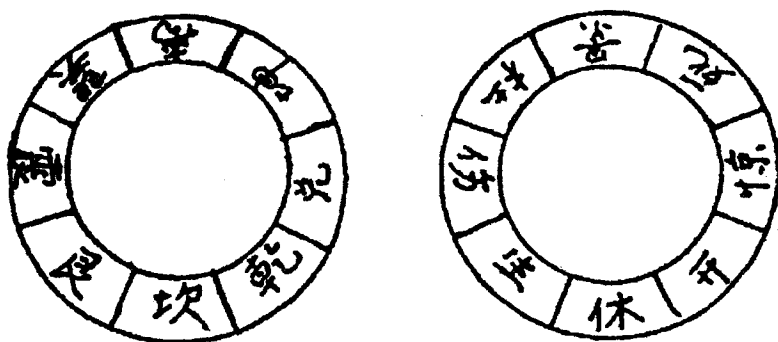


图 5-4 后天八卦与八阵（八门）对应图

伤、惊”的具体意思。将上述内容与文王八卦方位图结合起来看一下，可能会有所体会。

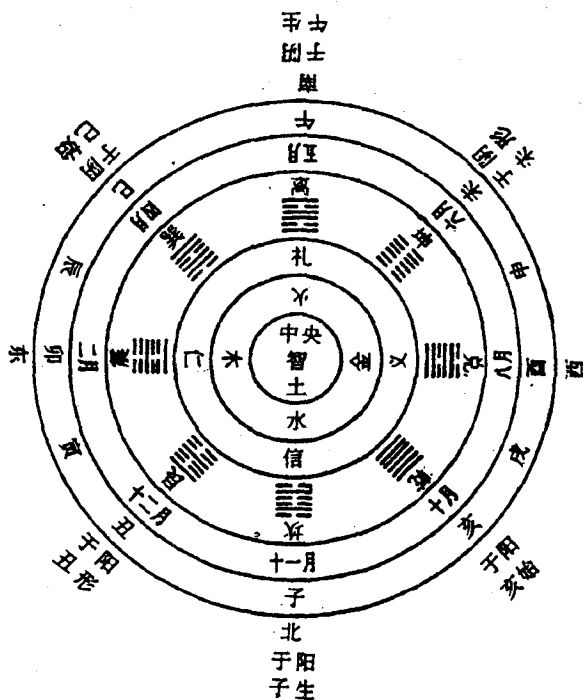


图 5-5 地支与五行八卦方位图

《唐李问对》传为阮逸所撰，书出宋代。清代《四库提要》说：“七书之制，断为唐代旧文，特其书（指《唐李问对》）分别奇正，指画攻守，于兵家微意，时有所得。”

实际上，我们比照上文可知，其书中所述八阵，颇与孙臆之说相合，其所云“八阵本一”，即孙臆之“用八阵战”；所云“变化制敌”，即孙臆之“因地之利，用八阵之宜”。八阵本为一体，

而称为“八阵”者，实即“八阵之法”，是兵家习惯用语。

《唐李问对》一书中极注重“八阵”，反复讲到“八阵图”、“八阵行”、“八阵法”等问题。但是又强调，用兵的极高境界，乃是在于“无阵之阵”，“无形之形”。书中，唐太宗与李靖讨论自《孙子兵法》以来，就被视为兵法中极重要，但也相当难以掌握的“奇”、“正”问题时说：

（唐）太宗曰：“蕃兵唯劲马奔冲，此奇兵欤？”

（李）靖曰：“按《孙子》云：‘善用兵者，求之于势，不责于人；故能择人而任势。’夫所谓择人者，各随蕃汉所长而战也。蕃长于马，马利乎速斗；汉长于弩，弩利乎缓战。此自然各任其势也，然非奇正所分。臣前曾述蕃汉必变号易服者，奇正相生之法也。马亦有正，弩亦有奇，何常之有哉！”

（唐）太宗曰：“卿更细言其术。”

（李）靖曰：“先形之一，使敌从之，是其术也。”

（唐）太宗曰：“朕悟之矣！《孙子》曰：‘形兵之极，至于无形。’又曰：‘因形而措胜于众，众不能知。其此之谓乎？’”

（李）靖再拜曰：“深乎，陛下圣虑！已思过半矣。”

据李靖说，古来兵法所言兵阵，实际上，又远不止“八阵”，除了“八阵”之外，还有“六花阵”、“五行阵”、“四兽阵”（皆同上书，卷中）等等。李靖指出，其实，这些又都是“诡道”而已。如“五行阵”，乃是“因五方立此名，方、圆、曲、直、锐，实因地形使然”，但是，“强名五行焉，名之以术数相生相克之义。其实，兵形像水，因地制流，此其旨也。”

李靖又说，比方所谓“四兽阵”，乃是“假之以四兽（青龙、白虎、朱雀、玄武）之名，及天、地、风、云之号，又加商金、羽水、徵火、角木之配。此皆兵家自古诡道。”

唐太宗深思之后，疑惑道，既是“诡道”，是否可以干脆废去？

李靖回答，尽管知道这些都只是“诡道”，却不必废去。因为，“存之，所以能废之也。若废而不用，诡愈甚焉。”（引文皆见《唐李问对》卷中）

意思是说，你之所以能想到是否要“废”掉它，正是因为它本身存在合理性。如果没有它的存在，尤其是如果没有它的存在所显示的功用，你也就不会想到“废”或是不“废”的这个问题。你当然可以“废”了它，使它不存在，使其“废而不用”，从此发挥不了作用。但是，那种作用，会因为你“废”了使它发生作用的某一载体，因而也就跟着消失吗？不会的。

这种载体之所以会存在，正是因为古往今来，它有存在的理由——它有用。正所谓可以使“君子见其文而百姓见其神”。它发挥作用，但是又不至于使“诡道愈甚”，所以，何必“废”它？

其于管理之“道”，如佳酿醇酒，足可以品之再三，余味无穷。话说到这一步，唐太宗不由得心生感叹：“太宗过良久曰：‘卿宜秘之，无泄于外。’”（《唐李问对》，卷中）就是请李靖注意，此中微言深意，深涉王者之术。恰如“八阵图”本身，似变幻诡谲，实简明实用。心知足矣，不必多言。

第六章 《周易》和儒家管理艺术

一、中正以观，神道设教

儒家管理文化是中国传统管理文化中最“正统”的部分，而且，儒家管理文化是“会通”所有东方管理思想和管理艺术的价值论基础。因为儒家管理文化最明确地将管理的价值目标，定位在天下（社会、事业、人生三者的统一体）和谐完善的管理（治理）理想上。儒家提出“中正以观，神道设教”的管理艺术大“道”。

儒家的“神道”，与西方有关哲学概念不同。“神道设教”的“神道”概念，是指“天之神道”。其具体表现，是指天地运行、四季循环等自然秩序和规律。圣人制立敬天祭祖的礼仪，彰显天之“神道”，实际意义，是在于实现“人道”教化，即现实治理。换言之，

“神道设教”之“教”，也就是沟通“天道”与“人道”的中介。

“神道设教”，是东方管理文化中一个非常有意义的说法。这是东方管理文化普遍的思想方式。东方管理文化的艺术性也深刻地体现于此。

（一）“神道设教”的人文内涵：观乎人文，化成天下

“神道设教”的提法，最早出自《周易》的《观》卦《彖辞》：

中正以观天下。观盥而不荐，有孚颙若，下观而化也。

观天之神道，而四时不忒。圣人以神道设教，而天下服矣。

《观》卦本义，是从宗庙祭祀典礼，引申讲教化问题。“观盥而不荐，有孚颙若”，是观卦的卦辞。“盥”是以敬酒灌地，作为一种降神的仪式。这种仪式，是祭礼活动的高潮。^①即国君在宗庙祭祀中，举行“盥”这种隆重典礼，从而使百姓在它的庄严和隆重的气氛中，产生对神道的敬信。

这就是，以隆重典礼，展示上符“天道”之意。圣人根据“天道”，制立教法，使天下百姓，服而膺之，敬而行之，从而使管理者的权威性得以树立，管理的所有方针能得以实施，以致达到有序治理。

董仲舒在《春秋繁露·祭义》中说：

祭者，察也。以善逮鬼神之谓也。善乃逮不可闻见者，故谓之享。吾以名之所享，故祭之不虚。安所可察哉？祭之为言祭也与，祭然后能见不见。见不见之见者，然后知天命

^① 唐李鼎祚《周易集解》引马融曰：“盥者，进爵灌地，以降神也。此是祭祀盛时。及神降荐牲，其礼简略，不足观也。”



图 6-1 神道设教

鬼神。知天命鬼神，然后明祭之意。

意思是说，“天道”本是无形之理，但是，可以通过“祭祀”这种仪式，让人们察知、看见那些本来看不见的“天命”“鬼神”之类；将“天道”，彰显出来，这也就是祭祀的用意所在。

“圣人以神道设教，而天下服矣”，即通过神道设教的方法，达到天下治理。

《周易》的《贲》卦《彖辞》说：

观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。

就是以“人文”（人道），作为“天文”（天道）之所具体显现。通过这种显现，人们就能够认识幽微而无形的“天道”，将无形之道，化为有形之文，从而达到教化成俗的目的。这就是“人文化成”。

人文化成，在春秋战国之前，主要都是通过以祭祀为主的礼仪制度去实现的。《左传》成公十三年说：“国之大事，在祀与戎。”国家的头等大事，就是宗庙祭祀、兵戎军事。

祭是吉礼，居五种礼仪之首。祭祀作为一种宗教活动，在古代礼仪文化的大系统中，有重大的作用。其所以能发挥这样的作用，即在于祭祀即是“人文化成”之大事。北宋欧阳修说：

由三代而上，治出于一，而礼乐达于天下。由三代而下，治出于二，而礼乐为虚名。（《新唐书·礼乐志一》）

意思就是，上古三代以前的社会，才是理想的社会，因为那时的礼乐与政教“达于天下”，“人文化成”，高度统一和谐，因此，那时的社会能达到大治。而在这之后，天下大乱，就是因为礼乐成为虚名。当然，这一方面是欧阳修对古代管理的有序性的一种理想化，另一方面也无非是以此表达他对当时的管理价值观。

春秋战国时代，“礼崩乐坏”，原来的和谐与秩序不复存在。“礼崩乐坏”的主要表现，就是作为国家头等大事的祭祀制度，被称雄称霸的诸侯们破坏。诸侯列强，打破天子祭天，诸侯祭山川的老规矩，开始以诸侯的身分去祭天，表明诸侯们想自己来主宰天下的政治意图。

一个社会，就像一座巨大建筑物，一旦“皇建之极”坍塌，下面的所有教化秩序，就会跟着土崩瓦解。这就好比人道世界离异于天之神道。然而，既已离异，人道世界又以什么作为精神支柱，摆脱离乱，恢复和谐与秩序？先秦诸子百家，所说各不相同。

道家说，既然礼乐制度不能永远维持现实秩序，那就说明，它不是人道之极，不是根本，而只是从天道走向人道的诸种途径中，一种选择而已。有选择，即有局限，所以解决现实问题的出路，在于复归天道，“大制不割”，以道为术。

法家说，应用刑法取代礼乐制度，用刑法的铁链铜枷，钳制现实世界。

墨家说，应用自己的爱心，感动天下人心。

名家说，关键要在现实的林林总总之中辨析分别，找出名与实的矛盾。

儒家认为，现实的离乱，既是因为礼乐制度的崩溃而引起，那就应该恢复礼乐制度，“克己复礼”，重整秩序。

百家主张不一，各有其“道”。但就主流而论，都因为面对严峻的现实问题，而具有理性的时代特色。原来日用而不知，浑然于“人道”“人文”之中的精神信仰，似乎被湮没了。精神信仰以浑然于“人文”之中的礼乐制度为载体，则“礼崩乐坏”之后，精神信仰也就难免“游魂为变”。

春秋战国时代因“礼崩乐坏”而激扬起的理性，终于使精神信仰在危机的磨砺中升华，人们走出原始的混沌，重建汉代的礼乐文明，并陶铸出大汉这样一个强盛帝国。以商周时代的精神信仰与汉代的精神信仰进行比较，后者明显因理性的激扬而具有更高的主体意识，更明确地表现为对天人和諧与秩序的自觉追求。

有两种不同的文化选择：一是“任霸力”，二是“倡文明”。

法家任霸力，将文化看作是政治的工具，认为要使民知法、畏法而守法，以霸道的政治控制，去实现秩序的建立。在适应诸侯对抗的现实冷酷方面，崇尚功利的法家明显具有富国强兵的优势，奉法家学说为政治原则的秦国，最终征服六国，一统天下。

但是，专任霸力所创造出来的秩序，是将活人当作死人治理，容易将社会问题，集中到一对尖锐的矛盾上，即统治者与普

天下被统治大众的对抗。这种对抗性，注定霸力专制下建立的人文秩序很难长久。秦二世而亡，从血与火中产生的秦朝统一局面，很快又被血与火打破。

儒家倡文明，要求将现实的治乱问题，放在文明的大化中去解决，“以人文化成，陶铸尧舜”，“宪章文武”，塑造礼仪政治，恢复教化秩序。

关于秦政权迅速灭亡的教训，自汉初以来，学者们从政治的角度进行过反复的总结。秦朝祭祀四帝，作为国家的宗教大典；秦始皇本人又笃信神仙，首开泰山封禅的先例。从表面来看，秦皇朝于“神道设教”，作为以刑法禁律天下的补充，似无所不至。但是，秦皇朝的“神道设教”，缺乏内在的人文精神。也就是说，在神道背后，既没有天道的底蕴，在神道之前，更没有人道的关怀。这样，神道就不是缘于天地之道而“教”“化”人伦的和谐中介，而成为帝王私欲膨胀的一种工具、手段，结果，不免下堕为空洞无物的鬼神之事。这也就是“迷信”。

如果只是出于信仰的需要，或只是围绕某种政治目的，外在于礼仪文化之整体，违背其所蕴涵的天道人伦，就是空设“神道”。而无“教”在内，虚掉了内在的人文精神，政治一旦失败，信仰也就幻灭。

（二）儒家管理之意蕴：礼仪管理

自战国晚期至西汉初期，学者们曾围绕着精神信仰的复兴问题，对天下治理，展开过深入思考，提到建国思想的高度，进行认识。但是，他们的着眼点，根本不是在于如何创立一个宗教，也从来不是在于如何倡导对于“天”的信仰。而是在于，构建一个能够融会贯通“天道”与“人道”二者在内的一种礼仪管理文化的思想结构。

儒家管理艺术，就是这样一种礼仪管理文化。

司马迁说：“余至大行礼官，观三代损益，乃知缘人情而制礼，依人性而作仪，其所由来尚矣。”^①意思是，从夏商周三代以来，礼乐制度不断有所损益，此即《礼记·乐记》中所谓“五帝殊时，不相沿乐；三王异世，不相袭礼”的意思，包括祭祀在内的礼仪制度，总是会应时代的变化而变化。但变化中又有其不变的永恒依据，即人性、人情。

人性、人情，是由文化陶冶出来。文化发展的状态不同，人性人情的具体内容、要求，也自不同。但是，作为礼仪制度的建设依据，也就是说，就人性人情与礼仪制度的关系而言，变化中又有其不变的根本所在。

正是在这层永恒的意义之上，司马迁说：“‘礼’者，人道之极也。”“极”，就是根本准则。礼仪制度乃是“礼”之价值准则的具体显现。其既是为人道建构所树立的准则，那么就必然要适应人道的现实要求。

人道的现实表现，就是日常生活中的风尚、习俗等文化。“神道设教”意在教化，但是，也不能随意地立一种模式，教化与所以教化的对象，永远处在一种互为因果的关系之中。

在中国历史上，神道始终没有脱离人道，从未曾与人道形成对立，反而是以人文精神作为本质内涵，这就是中国传统管理体制所追求的人道内涵。

《礼记·礼运》中说：

故人者，天地之心也，五行之端也。

故圣人作则，必以天地为本，以阴阳为端，以四时为柄，以日星为纪，月以为量，鬼神以为徒，五行以为质，礼义以为秦，人情以为田，四灵以为畜。

^① 《史记·礼书》，唐司马贞《索隐》：“大行，秦官，主礼仪。汉景帝改曰大鸿胪”。

所谓“人者天地之心”，就是对“神道设教”所涵人文精神的肯定。至于鬼神之事，虽必存敬信，但礼仪管理文化之价值观，终非以神为本位，而是以人为本位。^①也正因为以人为本位，所以在儒家礼仪管理艺术之思想结构中，“天道”与“人道”，圆融一体。神道要受人情之现实制约，人情的现实，与精神信仰上的追求，不能对立。

《庄子·大宗师》中有一段寓言讲“礼意”，并托称孔子对子贡说：“丘，天之戮民也，虽然，吾与汝共之”。这是对孔子执着人道建构的人文精神，表达真挚理解，崇高敬意，同时，也是对人文精神的悲剧命运，深怀忧伤。这是庄子的至情至性。理解庄子，我们就会对儒家礼仪理想中蕴涵的人文精神，生出深切的同情和理解。

百家之中，儒家怀有最强烈的建设意识。在政治体制上，历来都说，汉承秦制，似乎没有什么本质的变化，但在文化机制方面，汉与秦，有本质差别。礼崩乐坏之后，又鉴于秦任刑法，刻薄寡恩而二世速亡的教训，汉代面临的，是重建文化价值体系的时代主题。这个价值体系，本质上，就是统合天道与人道。精神信仰是内在的观念，是灵魂；行为规范是外在的表现，就是礼仪制度。内外相即，决定了复兴价值信仰，必以重建礼仪制度为途径。

《礼记·礼运》中说：

故礼也者，文之实也，协诸义而协，则礼虽先王之未
有，可以义起也。义者，艺之分，仁之节也。协于艺，讲于
仁，得之者强。仁者，义之本也，顺之体也，得之者尊。

这是将礼理解为义的载体（实）。就是说，只要符合义的要

① 《左传》桓公六年季梁曰：“夫民，神之主也，是以圣王先成民，而后致力于神”。僖公十九年司马子鱼曰：“祭祀以为人也，民，神之主也。”这是很典型的关于“神道设教”内涵的说法。

求，即使是先王所没有的礼仪之文，也可以，并且也应该按照义的要求去创造。“以义起”，便是儒家对这条原则的表述。而义之成其为义，则以仁为根本。所谓“仁”，正是儒家人文精神的内核。如果离开了这个人文精神，则“以义起”的重建原则就是随意性的。而仁之成其为仁，也就是在于对人情的体悟和爱护，是曰：“仁者爱人”。

“神道设教”，即涵容“天道”与“人道”的礼仪管理文化的思想结构。脱离这个内涵，“神道设教”就成为空洞无实义的鬼神之事。礼仪管理艺术，再现出“神道设教”所具有的人文精神。正是这种人文精神，使“神道设教”不脱离人之本位；同时，也使“神道设教”不与理性产生根本的冲突，使“神道”之内涵，应人情之内涵的丰富而丰富。以这种人文精神作为内在的生命活力，“神道设教”的礼仪管理艺术，才能够不断适应新的现实，调整机制，在更高的文化层面上升华。

本章主要以邵雍的先天易学为主，探讨儒家管理艺术。

二、天圆地方，设卦观象

中国封建社会在中唐之后，总体上呈现出从鼎盛逐渐走向衰弱的迹象。尽管数百年间社会生活相对稳定，文化、经济亦呈繁荣，但管理上的种种弊端也在暴露出来。为不断衰弱的封建社会管理活动提供新的思想和理论资源，一种新的管理思想必须产生，这就是中国儒家管理思想的又一个里程碑——宋明理学。

北宋中期，周敦颐、张载、程颢、程颐等学者，对宇宙人生的根本问题，进行深入探讨。他们企图从宇宙的本源出发，来阐明社会管理行为的最高目的及功利准则，对中国封建社会管理的哲学图式，则是进一步高扬“圣人之道”，标榜“圣人之学”。周敦颐的《太极图》说，正是在这样一个历史条件下，总结以往的

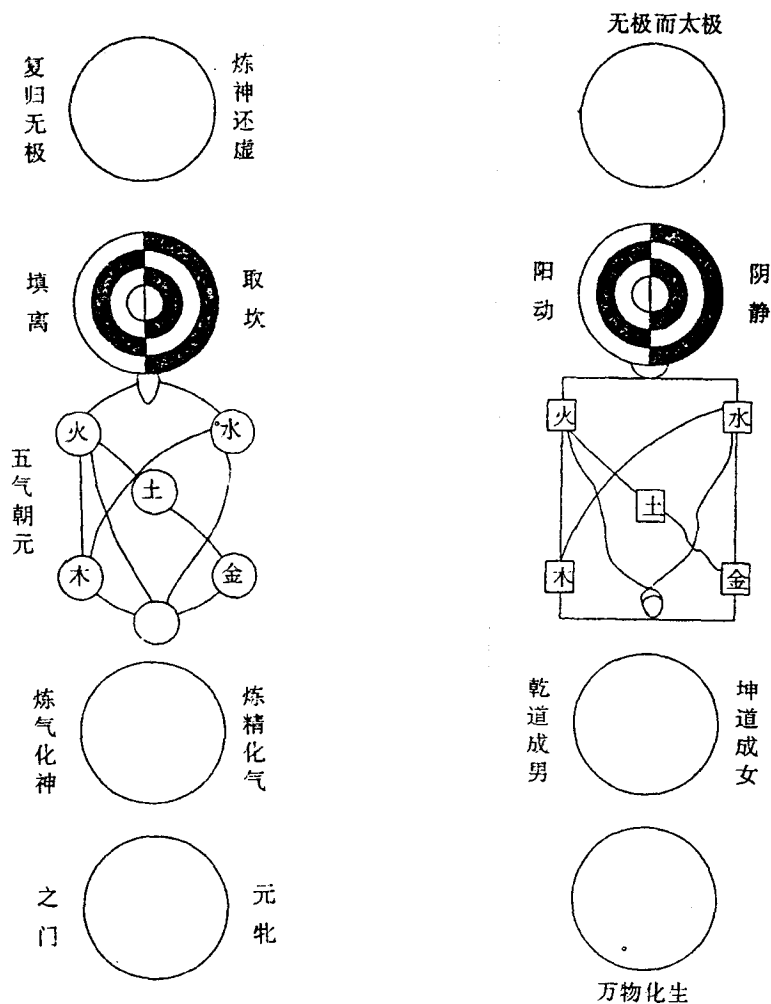


图 6-2 无极而太极图之一：
无极图

无极而太极图之二：
太极图

儒学和管理思想，提出以“无极”为管理之价值本体的思想。

在《太极图说》中，周敦颐提出了一个关于管理艺术生成发展图式。他说：

无极而太极。太极动而生阳，动极而静，静而生阴，静极复动。一动一静，互为其根；分阴分阳，两仪立焉。阳变阴合而生水火木金土，五气顺布，四时行焉……无极之真，二五之精，妙合而凝。乾道成男，坤道成女，二气交感，化生万物，方物生生而变化无穷焉。唯人也得其秀而最灵。形既生矣，神发知矣，五性感动而善恶分，万事出矣。（《周子全书·卷一》）

周敦颐用“无极”作为最高本性，图谋重构天人关系，解决管理世界和人本身的发展与统一问题。他对这—历史任务的完成，作出了贡献。

在这种历史和文化背景之下，产生了邵雍的具有时代意义的，结构宏大的儒家管理文化。

（一）邵雍及其“先天之学”

邵雍，字尧夫，祖籍范阳（今河北省定县），生于北宋真宗大中祥符三年（1010年），卒于神宗熙宁十年（1077年），年六十七。他是著名易学家。史称其人品“英明高迈，迥出千古；而坦宜深厚，不见圭角（即不露锋芒），是以清而不激，和而不流”（《宋史》卷四百二十七）。

邵雍易学，人称为“先天之学”，其探索的重点是易之道，而非易之书。其理论特色表现为“尊先天之学，通画前之易”，突破了《周易》原来的框架结构，依据他所发明的先天象数，重新建构一套井然有序，层次分明的先天易学体系。

邵雍认为，易之道，先于易之书，是为画前之易。这种画前之易，是宇宙生成的本源，是存在于天地之间而为万物所遵循的

客观规律，是一种自然之道。文王所作之易，即今人所见之《周易》，是对自然之道的一种主观上的认识和理解，是一种“实用”的符号系统，而非自然之道本身，故为后天之学。后天之学是由先天之学而来，先天是第一性，后天是第二性，先天明“体”，后天明“用”，先天之学在心法，后天之学则是心法所显现的外在的应用。

邵雍的思想，与汉唐以来通行的易学有明显不同。现代学者也有认为，邵雍的易学是易，非易，非非易。^①

邵雍在易学史上第一次提出“先天之学”、“后天之学”、“伏羲之易”、“文王之易”这些全新的概念，目的在于把易之道与易之书明确地区分开来，扭转易学研究的方向，激发人们去进一步探索易学所依据的自然之道本身。

其实，关于画前之易的问题，早在先秦时期《周易》成书之时，就已经作为一个易学基本问题提出。《系辞》中说：

古者包牺氏之王天下也，仰则观象于天，俯则观法于地，观鸟兽之文，与地之宜，近取诸身，远取诸物，于是始作八卦，以通神明之德，以类万物之情。

这就是关于画前之易的说法。八卦产生，是伏羲（包牺氏）观察天地、人文、鸟兽等自然和社会现象而后画出来的，它是对天地自然的一种摹拟、象征和反映。天地自然，阴阳刚柔，自然之道，是第一义，卦爻结构，乃依此第一义而成立，是第二义。

但是，由于时代思潮的不同，历史条件的差异，易学关注的对象也不断在转移。历代易学家，各具特色，或侧重象数，或侧重义理，但是，各种学派，百虑一致，殊途同归，既有同中之异，也有异中之同。而所有支流，最终同归易道滚滚长河。结

^① 唐明邦：《邵雍评传》，南京大学出版社，南京，1998年12月，1版，第26页。



图 6-3 邵雍像

果，对阴阳大义的理解更加透彻而充实，易学思想的宝库也因此丰富而辉煌。

在《观物外篇》中，邵雍反复强调，易之道就是：“易者，一阴一阳之谓也。”又说：“生而成，成而生，易之道也。”又说：“道为太极”。这表明了他对于易道的基本观点，以及治理天下的

基本观点。因此，他的“先天之学”，实际上也代表了宋明之后，儒家礼仪管理艺术精义所在。

宋代易学，不满于汉唐注疏，而转向于对画前之易的研究，是一种时代风尚，如果我们不拘泥于名词概念，而着眼于精神实质，可以看出，当时许多易学家都思考着与邵雍相似的先天之学。

如周敦颐说：

圣人之精，画卦以示，圣人之蕴，因卦以发。

微（非）卦，圣人之蕴，殆不可悉得而闻。（《通书·精蕴章》）

因此，周敦颐强调：“易，何止五经之原，其天地鬼神之奥乎。”（《通书·精蕴章》）他所说的“圣人之精”、“圣人之蕴”、“天地鬼神之奥”，也是先天易道。

又如司马光在《温公易说》中指出：

易虽为圣人所作，但非圣人所生。易者先天而生，后天而终。

夫易者，自然之道也。子以为伏羲出而后易乃生乎？

这是强调，易之道，先于易之书而存在，易学应以此画前之易道，作为主要对象。这种说法也相当于先天之易。

苏轼在《东坡易传》中说：

相因而有，谓之生生，夫苟不生，则无得无丧，无吉无凶。方是之时，易存乎其中而人莫见，故谓之道，而不谓之易。有生有物，物转相生，而吉凶得丧之变备矣。方是之时，道行乎其间而人不知，故谓之易，而不谓之道。

就是说，易的本质，就是宇宙万物生生不已的自然过程，这也就是所谓画前之易，也就是先天易道。苏轼依据对此画前之易的思考，阐发一套系统的易学思想，认为，“天地位，则德业成，而易在其中矣，以明无别有易也。”至于乾、坤之类的卦、象，

就是圣人为了使人们便于理解这种先天易道而设立的。

(二) 天地阴阳，和谐运行

六十四卦方圆图，是邵雍易学中一个最重要的图，此图内方外圆，均含六十四卦卦形，邵雍认为可用以解释伏羲重卦的方位、次序，故又称“伏羲六十四卦圆图”。朱熹《周易本义》卷首说：

（此图）盖邵氏得之李之才挺之，挺之得之穆修伯长，伯长得之华山希夷先生陈抟图画者，所谓“先天之学”也。此图圆布者，乾尽午中，坤尽子中，离尽卯中，坎尽酉中；阳生于子中，极尽午中，阴生于午中，极于子中；其阳在南，其阴在北。方布者，乾始于西北，坤尽于东南，其阳在北，其阴在南。此二者，阴阳对待之数，圆于外者为阳，方于中者为阴；圆者动而为天，方者静而为地者也。

朱熹此说，关于图的来历，不无传说的成份，但影响颇大。按照这种说法，先天图据说最初是出于华山陈抟所传。此图的蕴义，是把六十四卦排成圆、方两种图式，指示天地阴阳的生成发展、和谐存在的规律。陈抟传图，后来也被历代儒家尊为是宋代图书易学的源头。

根据图中所示，外圆、内方各分六十四卦，为阴阳两类，《复》至《乾》为阳，三十二卦；《姤》至《坤》为阴，亦三十二卦。六十四卦阴阳爻各一百九十二，居于阴阳互动而运行，方、圆图阴阳之行，皆始于中，即阳卦始于《复》，极于《乾》；阴卦始于《姤》，极于《坤》；阴阳循环消长，生息不已。其中阳卦运行可象征春夏，阴卦运行可象征秋冬，卦中的阴、阳爻又可象征夜与昼。《折中》引邵雍曰：

阳爻，昼数也；阴爻，夜数也。天地相衔，阴阳相交，故昼夜相离，刚柔相错。春夏阳也，故昼数多，夜数少；秋

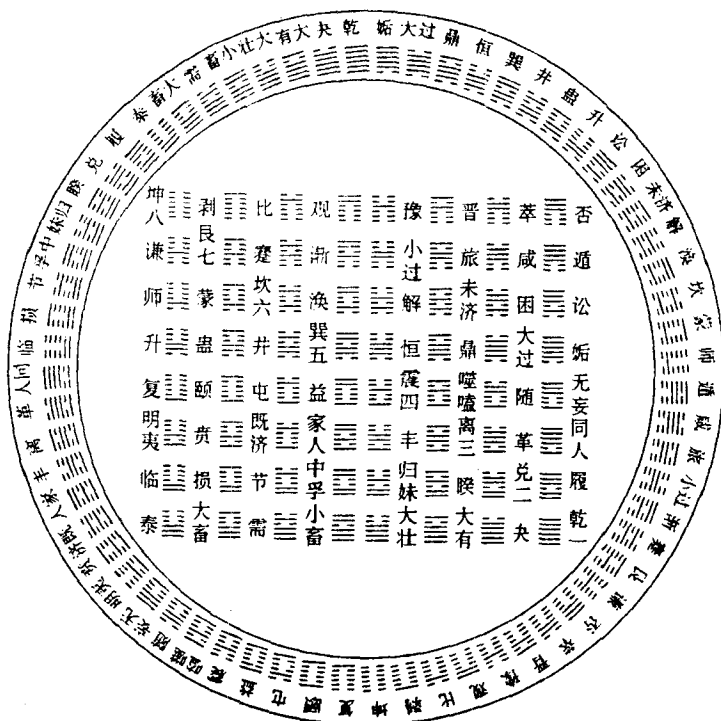


图 6-4 伏羲六十四卦方圆图

冬阴也，故昼数少，夜数多。

约言之，“先天”之学本于阐发宇宙万物生成规律。经邵雍发明之后，又经朱熹一力推崇，解说发挥，遂大显于世。

(三) 观物明理，即象见意

照邵雍看来，“易之数，穷天地终始”，此数即“自然之数”，“天地分太极之数”而“天下之数出于理”，此理即“天地万物之

理”，“生而成，成而生”的变易之理。理寓于数，数的奇偶变化的有序性乃是此理的表现形式。

邵雍首先按照这条思路解释八卦生成的次序。

《易·系辞》说：“易有太极，是生两仪”。两仪生四象，四象生八卦。邵雍认为，这种生成的次序表现为一种数的推演，即“一分为二，二分为四，四分为八”。太极为一，“一者数之始”，因为数的本质在于奇偶，有了奇偶，才有数的变化，阳为奇，阴为偶，而太极乃阴阳浑而未分之始，虽为奇偶之数的本源而本身并非奇偶。“奇偶生自太极”，奇偶之数的有序性是在太极分为两仪的过程中呈现出来的，故一分为二。

这个二，即是具有对立性质的一阴一阳。所谓二分为四，即是指阴与阳的四种不同的组合，即阳中阳（太阳）、阳中阴（少阴）、阴中阳（少阳）、阴中阴（太阴）。在太阳之上再加一阳，即是三，故乾一；再加一阴，即是三，故兑二。在少阴之上再加一阳，即是三，故离三；再加一阴，即是三，故震四。在少阳之上再加一阳，即是三，故巽五；再加一阴，即是三，故坎六。在太阴之上再加一阳，即是三，故艮七；再加一阴，即是三，故坤八。因而所谓四分为八，指的是阴与阳相交而成的八种组合形态，实质上是表现了一阴一阳相互交错的一种内在规律。

《周易本义》所载之《伏羲八卦次序图》，即小横图，是邵雍此说的图解（图6-5）。

若将小横图从中间拆开拼成圆图，则成为《伏羲八卦方位图》。邵雍认为，《说卦》中的“天地定位”一节，即是对此图的一种文字解释。

此图乾南、坤北、离东、坎西、震东北、兑东南、巽西南、艮西北，自震至乾为顺，自巽至坤为逆。八卦的排列，既有确定的方位，也有左右旋转的运行方向。邵雍解释说：“乾坤定上下之位，离坎列左右之门，天地之所阖闾，日月之所出入。是以春

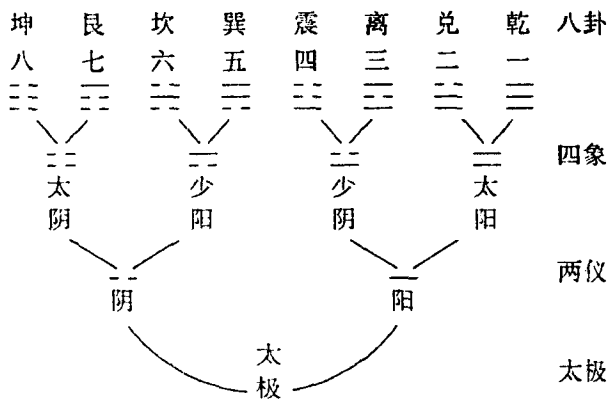


图 6-5 小横图：伏羲八卦次序图

夏秋冬，晦朔弦望，昼夜长短，行度盈缩，莫不由乎此矣。”就是说，方位图是一个宇宙模型。乾为天，坤为地，乾上坤下，以定天尊地卑之位。离为日，坎为月，日东月西，而列左右之门。天地开合于此中，日月出入于此间，四时因此而生，晦朔因此而有，昼夜长短，种种变化，亦缘此所由。阴阳两分，地天交泰，协调并济，以发生物之功。这也就是《说卦》中的“分阴分阳，迭用柔刚，故易六位而成章”的内在含义，同时也是《伏羲八卦方位图》所表示的宇宙的结构及其运行的基本原理。

《伏羲六十四卦次序图》，即先天大横图，是对这个过程的图解（图 6-6）。

若将大横图对剖，规而圆之，即成《伏羲六十四卦方位图》（即先天大圆图，见图 6-4）。

邵雍认为，伏羲当初只画有图，并无文字说明，“图虽无文，吾终日言，而未尝离乎是。盖天地万物之理尽在其中矣。”这就是说，天下义理，都蕴含在《先天图》的象数结构之中，他的先天之学只是对《先天图》的一种解说，对其中的义理的一种阐

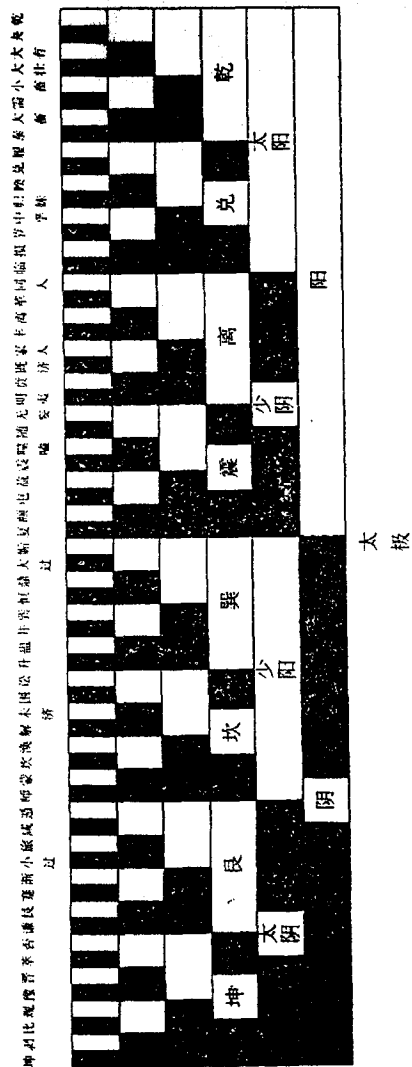


图 6-6 大横图：伏羲六十四卦次序图

发，因而他虽终日言，而未尝离乎此图，其所研究的对象，是天地万物之理，一阴一阳的盈虚消息之理，也就是此图心法。

体不离用，用不离体，心为迹之微，迹为心之显，所以尽管先天之学为易之第一义，后天之学为易之第二义，但是先天后天，二者相即，共同组成为易学整体，如果只有先天而无后天，就是有体而无用、有心而无迹。因此，在《观物外篇》中，邵雍着重研究“后天象数”问题，论述先天与后天之间关系，把后天之学作为一个重要的组成部分，纳入易学体系。

《说卦传》中有乾坤合而生六子之说，邵雍据以定为文王八卦次序，其“帝出乎震”一节，邵雍则据以定为文王八卦方位。朱熹曾说：“文王八卦，不可晓处多。如离南坎北，离坎却不应在南北，且做水火居南北。兑也不属金，如今只是见他底惯了，一似合当恁地相似。”（《朱子语类》卷七十六）意思是说，文王八卦方位图的位置排列，似乎没有道理，只是因为人们习惯成自然，看惯了的结果，所以才见怪不怪的。

朱熹又说：“帝出乎震，万物发生，便是他主宰，从这里出。齐乎巽，晓不得。离中虚明，何以为南方之卦？坤安在西南，不成西北方无地？西方肃杀之地，如何云万物之所说（悦，即兑卦）？乾西北，也不可晓，如何阴阳只来这里相薄？”（《朱子语类》卷七十七）意思也是对文王八卦图式提出疑问。

朱熹对相沿习久的文王八卦图式提出疑问，同时就是表明，他对邵雍的几个先天八卦（伏羲八卦）图式，推崇备至。朱熹赞口不绝地评价伏羲八卦图式，说：“伏羲画卦，皆是自然，不曾用些子心思智虑。”“自太极生两仪，只管画去，到得后来，更画不迭。正如磨面相似，四下都恁地自然撒出来。”“看他当时画卦之意，妙不可言。”“易是互相博易之义，观《先天图》便可见。东边一画阴，便对西边一画阳。盖东一边本皆是阳，西一边本皆是阴。东边阴画，皆是自西边来；西边阳画，都是自东边来。

《姤》在西，是东边五画阳过；《复》在东，是西边五画阴过，互相博易而成。易之变虽多般，然此是第一变。”（《朱子语类》卷六十五）

朱熹的意思是说，先天图在表达天地和谐运行的理想境界上，达到了自然天成的地步。他如此表彰伏羲先天图，当然也就是表彰邵雍。

三、皇帝王霸，治必通变

太极流转，大化周行，生成万物，所遵循的基本原理，就是“心法”。“心法”，即是世界的秩序之源，也即是现实人间的制度礼仪范式。邵雍认为，掌握“心法”，方可逻辑地演绎出井然有序的宇宙图式，从而真实、完整地把握现实世界。

（一）默契道妙，天地之心

邵雍通过对先天之学的研究，默契道妙，由此而窥见天地之心，认识把握宇宙精神。此宇宙精神，即一阴一阳之道。也即易道。

黄宗羲说，邵雍的“心法”，“其要领，在推数之无穷”。邵雍的基本思路，基本的方法论，也就是“加一倍法”。

邵雍认为，宇宙的生成是一个阴与阳不断的分化和组合的过程，表现为数的自然的推演，按照“一分为二，二分为四，四分为八，八分为十六，十六分为三十二，三十二分为六十四”的程序逐次展开直至无穷。其中“四”是个基数，占有特别重要的地位。四即四象，是阴阳的分化和组合，就八卦生成的次序而言，指太阳、太阴、少阳、少阴，就宇宙生成的次序而言，则指阴阳刚柔。

《周易·说卦》中说：“立天之道，曰阴与阳，立地之道，曰

柔与刚。”邵雍据此而以阴阳刚柔为两仪所生之四象。两仪为太极所生，太极为一，主乎动静，介于一动一静之间，动而生天，静而生地，是为两仪。动之始生阳，动之极生阴，静之始生柔，静之极生刚，阴阳刚柔为两仪之动静所生，是为四象。四象进一步分化组合而成太阳、太阴、少阳、少阴、少刚、少柔、太刚、太柔，是为八卦。太阳为日，太阴为月，少阳为星，少阴为辰，日月星辰称作天之四象。太柔为水，太刚为火，少柔为土，少刚为石，水火土石称作地之四象，因而所谓八卦实际上即是由天之四象与地之四象叠加而成。

天之四象分属于乾、兑、离、震，地之四象分属于坤、艮、坎、巽。天之四象与地之四象有体有用，因其阴阳刚柔的组合所形成的结构与功能的相同，存在着——对应的关系。太阳在天而为日，太刚在地而为人，阳隧取于日而得火，火与日本乎一体。太阴在天而为月，太柔在地而为水，方诸取于月而得水，水与月本乎一体。少阳在天而为星，少刚在地而为石，星陨而为石，石与星本乎一体。少阴在天而为辰，少柔在地而为土，辰与土亦本乎一体。日月星辰、水火土石，谓之天地之体。一阴一阳、一刚一柔，谓之天地之用。由此结成一种“天地相依，体用相附”的关系，所以邵雍认为，阴阳刚柔之四象，可以穷尽天地之道。

象有本象，有变象。若错综而用之，则天亦有柔刚，地亦有阴阳。日为阳，月为阴，星为刚，辰为柔，此为天中有地。水为阴，人为阳，土为柔，石为刚，此为地中有天。

先天八卦，就本象而言，乾为日，兑为月，离为星，震为辰，巽为石，坎为土，艮为火，坤为水。

又就变象而言，以乾为日，兑为星，离为月，震为辰，巽为石，坎为火，艮为土，坤为水。

因此，不可拘泥于已成定型之体来看四象，关键在于灵活地把握阴阳刚柔之间的各种错综复杂的组合关系。

（二）大系统：深沉宇宙意识，浓郁人文情怀

天地为体，因体起用，而生变化。天之体，为日月星辰，发而为暑寒昼夜之变。地之体，为水火土石，发而为雨风露雷之化。天地自然变化，构成“走、飞、草、木”（即动物与植物）的息息相关的生存环境。由此则必然要影响所有“走、飞、草、木”的性情形体，产生以类相从的感应。

宋代张行成《皇极经世索隐》一书中，对此作详尽描述，指出：

性属阳气，当暑则发舒。情属阴血，遇寒则凝聚。昼动作则形开，夜安肆则体纵。雨润湿，故走者趋下。风飘扬，故飞者腾上。木质刚，故春雷震而生。草质柔，故秋露滋而茂。寒暑，天之阴阳。性情，用之阴阳。昼夜，天之柔刚。形体，用之柔刚。雨风，地之阴阳。走飞，体之阴阳。露雷，地之柔刚。草木，体之柔刚。变化不同，各从其类也。

天之暑寒昼夜，物之性情形体，地之雨风露雷，物之走飞草木，皆以类相从。此十六者，皆由天地相互感应而生。但是归结起来，则分属阴、阳、刚、柔四象，都可以“四”为基数进行推演，是一个有序建构的宇宙图式。

朱熹赞赏说：“康节以四起数，叠叠推去，自易以后，无人做得一物如此整齐，包括得尽。”“它分天地间物事皆是四，如日月星辰，水火土石，雨风露雷，皆是相配。”（《朱子语类》卷一百）

易学基本原理，四象本于两仪，两仪本于太极。太极为淳和未分之气，是宇宙本源。当其运化，显为阴阳两仪，于是而有天地万物的生成。所有其他的易学家大多着重发挥一分为二之理，看普天下物，一阴一阳，皆成两分。邵雍的易学，也不与这一原理相悖，也强调一阴一阳是易道的核心。但是，他又进一步提出，光用阴阳二分，还不足以充分说明和分析事物错综复杂的状

态。为建构一个他心目中的更加充实丰满的宇宙图式，邵雍把天地万物，以阴、阳、刚、柔四分，以此四分法，作为结构基础，进而更一层一层地展开它们之间的相互关系。

邵雍认为，对整个宇宙的认识，都可以四象为基础：

天之四象，为阳中阳、阳中阴、阴中阴、阴中阳；

地之四象，为刚中刚、刚中柔、柔中柔、柔中刚。

天地虽大，品类虽繁，而其构成要素，不外乎阴、阳、刚、柔的作用；其生成机制，不外乎阴、阳、刚、柔的交感；其演化过程，亦不外阴、阳、刚、柔的运化。

邵雍认为，宇宙是一个大系统，可细分为不同层次。但是，所有结构要素，都具有同构性和对应性。邵雍说，“夫四时四维者，天地至大之谓也”。四时是指时间的绵延，四维是指空间的广袤，天以阴阳而主四时，地以刚柔而支四维，天依于地，地附于天，因而整个宇宙是一个时间与空间相互交织、彼此依附的统一结构。

《周易》就是以八八六十四卦，作为一种象征性符号，构成井然有序的概念体系，完美地表达了真实的万事万物存在运行中呈现出来的这种同构性、对应性。

比如暑寒昼夜、性情形体，与天之四象日月星辰对应，皆可表述为乾、兑、离、震。雨风露雷、走飞草木，与地之四象水火土石相对应，皆可表述为坤、艮、坎、巽。它们之间的错综交织的相互关系，则可表述为八卦之相重。如：

走属坤，感暑而变为性之走，则为乾上坤下之否（䷋）。感寒而变为情之走，则为兑上坤下之萃（䷬）。

感昼而变为形之走，则为离上坤下之晋（䷢）。感夜而变为体之走，则为震上坤下之豫（䷏）。

飞属艮，感暑而变为性之飞，则为乾上艮下之遁（䷗）。感寒而变为情之飞，则为兑上艮下之咸（䷞）。

感昼而变为形之飞，则为离上艮下之旅（䷷）。感夜而变为体之飞，则为震上艮下之小过（䷽）。

按照这种逻辑程序，层层推演，以阴阳刚柔四象为基础，六十四卦的象数符号，就和天地万物的变化，形成同构。概念和实存，彼此对应。用现代哲学语言说，也就是达到逻辑和历史的一致性。

邵雍不仅只从象数角度，确立先天与后天的关系，也从义理角度，进一步发挥阐明。

邵雍对《周易·系辞》“神无方而易无体”、“显诸仁，藏诸用”之文作解。认为，就易之变动不居而言，谓之无体，就易之既有典常而言，又可谓之有体，体不可见，假象以见体，此为刚柔有体之体，乃已成之象数，故虽有体而本无体。神者易之主，易的根本精神在于神。《系辞》云：“阴阳不测之谓神。”“知变化之道者，其知神之所为乎。”神即变化之道。道有体用，体是支配变化的不变规律，用是变化本身所显示的形迹。

先天明体，后天明用，神则体用相互，统先天与后天，一以贯之。因而对于易之是否有体的问题，不能执一而论，滞而不通，必应由用见体，由体及用。

这也就是说，先天之体内在地藏有后天之用，后天之用自然地为先天之体的外在显现。显诸仁，即用中有体，藏诸用，即体中有用。故先天与后天彼此相函，是同一个变化之道的两个不同的方面，依据体与用、常与变、微与显、本质与现象的诸多辩证关系，紧密结合，不可分离。

邵雍的这种思想，把“神”提升为一个最高范畴，置于先天与后天之上，认为是贯穿在先天与后天之中的根本精神，而易学目的，就在于“精义入神以致用”。

邵雍进一步指出，今本《周易》中之后天理数，除了体现体用关系，亦体现天人关系。人道有应，天与人合，是为变中之

应，人与天合，是为应中之变，此即“后天而奉天时”之义，奉天时则吉，若违乎时，则易致凶，故元亨利贞之德，各包吉凶晦吝之事。

治生于乱，乱生于治，此皆自然而然，无假于人者。但圣人能索乎天之象数，效法于天，奉天时而行，防患于未然，以成人事之功。天时不可违，顺之则吉，违之则凶，故君子从天不从不人。不违乎时，时行则行，时止则止，人事的应变之方，符合于天道运行的客观规律，就是天人合一，虽人而亦天。

邵雍特别指出，这种天人之学，即是经世之道，贯穿于今本《周易》的后天易学之中，是谓易之大纲。邵雍认为：“为治之道，必通其变，不可以胶柱。”（《观物外篇》，第九）这个思想立场，与其支持当时北宋社会改革家们的变法图强的主张是有关系的。时代变化，物情永异，在现实之中，对待社会制度，乃至现实人生观念，也应顺时变化。

朱熹对历代各家易学均作批评，但对邵雍易学特别推崇。朱熹撰《周易本义》，取《伏羲八卦次序图》《伏羲八卦方位图》《伏羲六十四卦次序图》《伏羲六十四卦方位图》皆载于卷首。朱熹说：“熹看康节易，看别人易不得。他说那太极生两仪，两仪生四象，又都无甚玄妙，只是从来更无人识。”（《朱文公易说》卷十九）

张载在《横渠易说》中指出：“《系辞》言易，大概是语易书制作之意，其言易无体之类，则是“天易”也。……易，造化也。圣人之意莫先乎要识造化，既识造化，然后其理可穷。”所谓“天易”，即是指邵雍的先天之学。张载认为，这是易的本质所在，如果不识造化，不明“天易”，便无从理解易书制作之意。

程颐在《伊川易传》中指出：“易之有卦，易之已形者也；卦之有爻，卦之已见者也。已形已见者可以言知，未形未见者不可以名求。则所谓易者，果何如哉？”至微者理也，至著者象也。

体用同源，显微无间，所谓未形未见而至微之理，是为形而上，也就是画前之易；所谓已形已见而显著之象，是为形而下，也就是邵雍所说的文王之易。程颐认为，应该把这两种不同的易区别开来，由用以见体，由显而知微，向上追求形上之理，以画前之易作为易学主要对象。

前面提到，《周易·贲卦·彖传》中说：“观乎天文，以察时变，观乎人文，以化成天下”。意谓观察天地宇宙时，注重于天文，观察社会历史时，注重于人文。邵雍建构的思想结构，用现在的眼光来看，是存在着削足适履的形式化倾向，用以为纯思辩或可，但难以经得起实证推敲。然而，其中确实蕴含着一种真与美的哲学，贯穿着统一天地人三才的太极整体观，表现了力图解释人类全部经验的宏伟胆魄和探索精神，誉之为秦汉以来一人的“天挺人豪”，诚不为过。

唐明邦先生指出：“从哲学上看来，（邵雍）的这些易图所反映的易学象数思维模式，比它所直接论述的思想内容，更有认识论上的价值”。^① 我亦认为确实如此。

黄宗炎只看到了邵雍的自然哲学，对邵雍这个思想框架严厉批评说：“帝王之修齐治平安在？圣贤之知天知人安在？”这种批评，虽不能说是无的放矢，但至少也失之片面。

实际上，关于社会的治乱兴衰，圣人匡时济世的大经大法，正是邵雍所汲汲努力探寻之处。他所建构的易学体系，既有深沉的宇宙意识，也有浓郁的人文情怀。

朱熹的学生蔡元定概括邵雍思想说：“以皇帝王霸，《易》《书》《诗》《春秋》，尽圣贤之事业”。这个评价，较为中肯。

我们今天研究邵雍的思想框架，既然不是为了从中寻求某种

^① 唐明邦：《邵雍评传》，南京，南京大学出版社，1998年月12月，第1版，第42页。

精确的宇宙知识，就不必在现代自然科学标准的意义上过分苛求，而应该立足于同情的理解，理解他的观察世界的基本思路，理解他的建构体系的用心所在。只有通过这种理解，我们才能较为准确地把握其宏大的易文化框架中的大管理（天下治理）哲学意义，摆正它在易学史上，以及在中国管理文化史上的地位。

其无论对于宏观的社会管理还是微观的经营管理，乃至个人的修身养性，安身立命，具有重要价值。

四、品物流行，制度文章

虽然邵雍易学的理论特色表现为“尊先天之学，通画前之易”，但其易学旨归，却还是落实于后天的天人之学。先天之易是关于天地自然之学，后天之易是关于社会文明之学。故先有先天而后有后天，欲明后天必先明先天。但是，对后天的人文关怀毕竟是邵雍的用心所在，所以他的易学研究，是由自然史而落实于社会文明史，强调人事之用，把古今成败治乱之变作为易学的旨归。程颢称许邵雍之学为“内圣外王之道”，这种理解是十分清醒的。

（一）品物流行：关注圣贤事业

邵雍认为，“易者，一阴一阳之谓也。”这是易道的本质所在，先天之学与后天之学都是对一阴一阳之道的阐发。但是，一阴一阳之道有对待，有流行，对待为体，流行为用，对待，着眼于阴阳之静态的相对性质而言其定位，流行，则是着眼于其动态的相互转化而言其变易。必先有对待而后始有流行，对待是流行的内在的动因，于不易而函变易之体，故为先天之学，流行是对待的外在的表现形式，于变易而致不易之用，故为后天之学。由于对待与流行之不同，故易学分为先天与后天，以判明其先后体用关系。伏羲八卦的

排列,依据的就是对待交易的原则,文王八卦的排列依据则是流行变易的原则。虽然如此,由于体中 useful,用中有体,对待必发而为流行,流行必含蕴有对待,二者实际上是统一之体而不可强行分割,故先天与后天必须合而观之,一方面从先天的角度以明后天所本之体,另一方面从后天的角度以明先天所致之用。如此循环往复,体用互证,始能全面把握易道本质。

邵雍的先天之学,结构宏大,乍看起来,形态亦不免繁杂,但是,若一深入,即会感受到内在的强大的逻辑力量。这种力量,来自于其思想之源,在于强烈的现实人文关怀。正好比一棵参天大树,枝干花叶,愈高愈繁,则根系在大地中愈深。

邵雍这样解释“先天之道”的核心思想:“先天之法”,即是“心法”。“心”,即“太极”,也就是“天地之心”。^①

“天地之心”的说法,本出《周易·复卦·彖传》:“反复其道,七日来复,天行也。利有攸往,刚长也。复,其见天地之心乎。”

天地之心,也就是太极。邵雍曾说:“心为太极。”“天地之心者,生万物之本也。”因而先天之学就是对太极的研究,对天地之心的研究。

天地本无心,但是其中自有一种客观之理,是为阴阳之消息,天运之本然。邵雍常以诗明志论言。一方面,天地浩荡,对一般人而言,神秘莫测,如道家说:“天地与我并生,万物与我齐一”,邵雍在自己的诗中描述这种感受说:

廓然心境大无伦,尽此规模有几人?

我性即天天即我,莫于微处起经纶。(《击壤集》,卷十九)

但是同时,他也从不将其看作完全超脱人世,神秘莫测的存在。如他说:

道不远于人,乾坤只在身;

^① 见《观物外篇》。

谁能天地外，别去觅乾坤。（《击壤集》，卷十三）

这是其关注现实人生，同情现实社会，所有思想学问，最终都只是为天下治理，为“圣贤事业”，为人生生命的“人本”立场的基本反映。这种“圣贤事业”，说到底也就是人间事业，就是社会人生的现实事务管理。

（二）制度文章：经纬人间事务

儒家管理艺术，作为一种礼仪文化，具体是以“制度”体现出来，以“制度”作为其存在形式，通过“制度”的方法，去实现管理的价值目标。

《周易》作为六经之首，本来在于人们能用其太极、阴阳、五行及卦爻变动示意等内容，作为治国安邦政治管理的指导思想。西汉易学家京房说：“故《易》所以断天下之理，定之以人伦，而明王道……六爻上下天地阴阳，运转有无之象，配乎人事。八卦仰观俯察在乎人，隐显灾祸在乎天，考天时，察人事在卦。”（京房：《京氏易传》卷上）古代帝王将相、宿儒硕学，必精《易》学，道理在此。

《周易》从政治治理角度认为：

天尊地卑，乾坤定矣。卑高以陈，贵贱定矣。动静有常，刚柔断矣。方以类聚，物以群分，吉凶生矣。在天成象，在地成形，变化见矣。是故刚柔相摩，八卦相荡……易简而天下之理得矣；天下之理得，而成位乎其中矣。（《系辞上》）

有了秩序和制度，才能将天下万物运行化繁为简，人由此而能认识把握事物之“理”（规则，规律），然后“成位乎中”。“成位”犹言“确定地位”，也就是不冲突，达到协调。《周易》管理哲学又更进一步地认为天道进退变动，周流六虚，无时不在发展变化之中。所有卦之排列，爻之承、乘、比、应关系等，都建立这样的基础上。如汉京房作《八宫卦》，孟喜作《卦气图》（又

见朱震《汉上易传》载李溉作“卦气七十二候图”，清惠栋《易汉学》载“卦气六日七分图”等）及宋朱熹《周易本义》载《六十四卦方圆图》等，都是对《周易》组织秩序的阐发。又如唐孔颖达总结六十四卦排列方式，是“二二相耦，非复即变”（《周易正义·序卦疏》），即以二卦为一组排列，如《屯》䷂与《蒙》䷃，《需》䷄与《讼》䷅是复，《乾》䷀与《坤》䷁，《颐》䷚与《大过》䷛是变等等^①。从中我们可以想见，《周易》的管理艺术思想是将如何建立一种合乎天道人伦，又能保证协调和效率的组织系统，视为行使管理的根本所在。

《周易》强调组织、秩序、制度的协调为治理之本。《周易·系辞上》说：

圣人有以见天下之至赜，而拟诸其形容，象其物宜，是故谓之象。圣人有以见天下之动，而观其会通，以行其典礼，系辞焉以断其吉凶，是故谓之爻。言天下之至赜而不可恶也，言天下至动而不可乱也。

朱熹《周易本义》注：“颐，杂乱也。”

这段话是说，由于天下事物杂乱复杂，于是“圣人”设卦观象以合天道，以为治世。卦象，就是对人的活动模拟天道秩序（规律）的一种组织形式的反映，以达到协调人的活动的目的，也就是合乎天道。《易·系辞下》又说：

道有变动，故曰爻。爻有等，故曰物。物相杂，故曰文。文不当，故吉凶生焉。

孔颖达《周易正义》疏：“物，类也。言有阴阳贵贱等级，以象万物之类，故谓之物也。”这里的“文”，即“文章”，可理

^① 孔疏揭示了六十四卦排列方式之一，但学界对其说也向有异议，如认为《泰》䷊与《否》䷋，《既济》䷾与《未济》䷿等卦组就既非复，亦非变。参见刘大钧：《周易概论·关于周易大传》。齐鲁书社，1986年版。

解为“秩序”，郑玄《乐记》注，“文，犹美也，善也。”韦昭《国语·周语下》注：“文者，德之总名也。”《国语·周语下》载单襄公语：

天六地五，数之常也。经之以天，纬之以地。经纬不爽，文之象也。

韦昭注：“文”乃是“以天之六气为经，以地之五行为纬而成之也。”

所以，“文”实际上就是指礼仪制度。《易》本筮书，其旨本在神道设教，“汉儒借以匡正其主”，“借天象以示儆，遮使其君有失德者犹知恐惧修省，此《春秋》以元统天，以天统君之义，亦《易》神道设教之旨。”（清皮锡瑞：《经学通论·经学极盛时代》）汉代经学核心是关注帝王治理天下，其要点在二，一是设官分职，二是知人善任，这也就是“名教”问题。皇帝统摄全局，也就是所谓的以“无为”管理全局，但若设官分职（管理）合理，又能知人善任，就是合乎“道”，而臣下就能各尽其职（协调），也就是合乎“德”。这也就是“无为而无不为”。皇帝以君德配“天道”，臣下以人德配“人道”。也就是合乎自然。魏晋时天下动乱，所谓“名教”与“自然”之辨，也是由此生发出来的。说到底，都是对人间事务的现实人文关怀。

邵雍依据先天之学，运用易象这一符号形式，编织出一个宏大、精致、绝美的宇宙图象。贯穿天地人三才统而思之的太极整体观。此一宇宙图式，依据易学原理，建构起一个思想框架，试图把人的管理文明史的全部经验，尽纳其中。

用现代眼光来看，这个宇宙图式，自然哲学的水平是不高的。但是，其大管理哲学却无论是在当时，还是在现在，都可以说是达到了深刻的程度，对后人有极大启示。

所谓儒家管理艺术，从这里把握，才能得其真髓，才能洞察其与道家管理艺术、兵家管理艺术的不同之处。

当然，与西方管理文化的比较，也只有从这里去把握，才能真正了解双方的差异，以及可比较之处，了解何以将二者取长补短，相辅相成，在新世纪共图发展。

第七章 迎接中国管理学划时代的变革

中国管理文化足称“博大精深”。但是，一种大的，具有悠久历史的文化形态，在其发展的长期过程中，难免泥沙俱下，鱼龙混杂。其精华，应当吸收，为时代所用。其糟粕，应当抛弃，不使其继续产生不好的作用。问题在于，有一些东西，较难以西方近代工业理性氛围下培植出来的观念，去区分是“精华”还是“糟粕”，尤其是当这种东西还正是其中最重要的组成部分时，如“天人感应”之说，即是如此。这是易道所代表的中国管理文化曾一度被斥之为“封建迷信”的原因所在。

如此宏伟壮观、精妙绝伦的思想结构，一度被斥为“封建迷信”，是发人深思的。而究其原因，重要一点，无非是因为用现代语言转述“天人感应”之说在技术上的实际困难。无论是其作为基本概念的“天”、“道”、“阴阳”、“五行”、“八卦”，还是其作为基本符号的“太

极”、“卦”、“爻”之类，都明显存在着古代与现代语言之间，在逻辑上和概念上的不对应性。这在客观上都增加了诠释的困难。

同时，有些人人为的因素以及认识上的偏差，进一步夸大了本来业已存在的问题。这就是，在方法论上，只是以一种单向的以建立在近代西方技术文明基础上的逻辑语言，去“套”建立在古代东方文明基础上的“符号语言”。而不是双向度地，互动地，以中、西和古、今两种语言方式，互相进行“会通式”的诠释。

这种简单化的，而且在实际应用中，又曾经因为掺进政治因素而更变得粗暴的作法，使对中国管理文化这一伟大而又实际的宝藏，未能更有效地开发。

我们认为，对中国管理文化这一光辉灿烂的管理宝藏的理解，只能在一种传统与现代的交响中，以理性的逻辑语言，与悟性的符号语言互相交叉，在东方管理文化与西方管理文化的碰撞激荡中，进行双向诠释，对二者才可能更好和更深入地把握和理解。

一、现代管理，八大挑战

如果说，在古代中国，传统管理文化最为关注的是“天下管理”这个层次，那么，在现代社会中，管理文化将主要的目光转向“经营管理”，或“营销管理”层次。事业管理，在现代社会，演变为管理文化中最重要的一个现实问题。同时，它都要从对“人”的命运、“人”的自然与社会的双重属性、“人”的身与心的立场为基点。《易传》说：

时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。（《艮卦》）

君子尚消息盈虚，天行也。（《剥卦》）

天道变化，管理之道亦须变化适时。在世纪之交，中国的管

理现代化，正面临三个方面的时代课题：一是市场经济的课题，二是国外大型跨国公司影响的课题，三是知识经济时代的课题。这三大课题，将使现代管理文化在许多方面呈现出新的趋势，面临八大挑战：

（一）知识经济的挑战

知识经济时代的来临，知识经济的挑战，是最为根本的新管理文化的挑战。

这是现代管理变革的基本趋势，将由传统管理型向知识管理型转变。随着知识经济时代的来临，企业的知识管理作为信息管理发展的新阶段，试图将信息与信息、信息与活动、信息与人连接起来，在人际交流的互动过程中通过信息与知识的共享，运用群体的智慧进行创新，以赢得竞争优势。《同人卦》说：“柔得位而中，而应乎乾，曰同人……文明以健，中正而应，君子正也。唯君子，为能通天下之志。”在 21 世纪，几乎对所有中国企业来说，整个管理过程的知识化，尤其是提高包括高层管理者在内的所有员工的知识水平，这还不够，因为这也只是知识管理的基本要求。更重要的是，必须将这种知识创新的动态性，植入到企业的制度创新体系中，将强调个人自由、协作的价值观植入到企业的日常管理、组织结构和对企业行为及经营绩效的评估中，使之“文明以健，中正而应”，适应知识经济新要求的动态性、开放性和制度性，“唯君子，为能通天下之志”，保证知识创新的持久发展。

（二）新市场文化的挑战

新市场文化的挑战，是指企业的市场定位问题。中国管理学界长期以来形成的被动性借鉴理念（如“向西方先进的管理方法学习”理念），将为主动性创造理念所取代。其中主要是指在新

的市场经济条件下，对企业的定位问题的重新认识。对中国企业来说，这也许是一个脱胎换骨的大问题。

这种创造性理念，既包括企业价值观中的创造意识，又包括这种创新的价值观能随着时代的变化而变化。能随着企业外在的环境的不断更新而更新自身的内容。在市场开放，竞争日趋激烈的背景下，如果没有创新的价值观作为基石，先进管理文化所代表的持续性经营和持续性发展就无从谈起。易道极其强调这一点，《易传·系辞上》说：“一阴一阳谓之道，继之者善也，成之者性也。仁者见之谓之仁，知者见之谓之知，百姓日用而不知。故君子之道鲜矣。”这里所谓的“道”，在现代市场经济中，也就是现代企业必须遵循的市场经济特有的规则。如何找准市场定位，根据时代特征，确定新的价值观，是管理变革的大问题。对于具体途径和方法，可以见“仁”见“知”，甚至在现实中可能是“百姓日用而不知”，在现实的管理实施过程中，优秀的管理者可能会常常感受到不被人理解的痛苦。但是，坚持符合“君子之道”的义利观，向社会提供优质产品和服务，才能获得市场和消费者的认可，才能以优秀的业绩回报社会，从而也可能获得管理的成功。这是新市场文化的根本规则。新市场文化的挑战，其义莫大焉。

（三）新经营文化的挑战

新经营文化的挑战，是指“竞争合作型模式”这样一种符合市场经济条件下的竞争模式，对恶性竞争的取代。

当今社会，企业变革的一个重要方面，就是组织之间通过团结合作，合力创造价值，并从中产生变化。公司作为组织不仅开发产品，而且开发出新的合作经营方法，来推动和协助企业取得前所未有的获利能力与竞争能力。这也就是所谓的“双赢模式”，它要求从传统销售关系中的非赢即输、针锋相对的关系，改变成

更具合作性，共同为谋求更大利益而努力的关系。按照这种模式，在企业开拓市场的过程中，可以改变传统的“你死我活”的竞争观，在“双赢理念”支配下，共同开发广大的市场，实现“利益共享”，使企业由低层次的竞争向高层次的竞争转化。易曰：“天地睽而其事同也，男女睽而其志通也，万物睽而其事类也。睽之时用大矣哉。”（《睽卦》）中国管理艺术中蕴含的这种“睽之时用”，真乃深刻无极，同时也非常具有实用价值。在现代经济条件下的企业，只有遵循在竞争中的合作，这样一种“睽”的精神，才能在“市场”这一特定的经济环境中，求得最佳的生存机会和发展机会。

（四）新服务文化的挑战

新服务文化的挑战，是指以顾客为中心，去提升服务品质，将成为每个企业的主要努力目标。由于中国的市场体系目前尚较为初级，也相对原始，企业经营管理中，新服务文化的理念正在建立，还远不能说成熟。不少地方，顾客服务水平也还不高。在21世纪，“以顾客为中心”将成为企业一个恒定的竞争策略。领先的服务理念和高超的服务技能，将逐步得到社会认同，从而成为通向成功之路的必行之途，并成为经营管理成功的根本保证。易曰：“地势坤，君子以厚德载物”（《坤卦》），又曰：“至哉坤元，万物资生，乃顺承天。坤厚载物，德合无疆，含弘光大，品物咸亨”（《坤卦》）。正是此意，值得优秀的管理者细加体味。

（五）新企业形象文化的挑战

企业形象文化的挑战，主要是指企业组织内在功能的强化。专注于企业形象的外在表现以及对外功能的局面，将被打破，在市场化的发展中，管理价值的对内的功能将会日益强化。

一方面，企业形象将会继续发挥其对外的宣传功能，“形象

消费”依然相当重要。这种形象消费有两层含义：一是消费者以自己所接受的企业形象来选择消费品；二是消费者在基本需求得到满足后，会产生对企业形象本身的消费，这种“消费”事实上是附着在对企业产品的消费上的，它往往随着社会价值观的变化而发生变化。易曰：“八卦成列，象在其中矣。因而重之，爻在其中矣。则柔相推，变在其中矣。”（《系辞下》）正是此意。

（六）新营销文化的挑战

营销文化是企业在营销实践中所体现的价值观、行为方式、制度规章等。它所体现的，应该是对人性的尊重，对真、善、美的追求。但是如果把营销文化仅仅理解为把一些文化物品与文化概念，用于商品推销的过程，则是对营销文化的严重误解。易《咸》卦曰：“咸，亨，利贞，取女吉”。又曰：“柔上而刚下，二气感应以相与。……天地感而万物化生，圣人感人心而天下和平。观其所感，而天地万物之情可见矣。”“营销”与“文化”的关系，正应该是咸卦所揭示的这样的一种“咸亨”关系。当年鲁迅故乡绍兴人以“咸亨”作为牌子来作生意，也就是较早的一种“营销”与“文化”结合的方式，正是一种中华管理艺术的生动体现。

所以，在市场经济条件下营销文化不能停留在只是利用“文化”，只是把它和“营销”进行形式化的“嫁接”，正确的做法应该是在营销实践中致力于贯彻明确、鲜明的理念。使系统化的科学的营销制度与营销管理的作业流程，能够向顾客展示良好的职业行为和形象，“咸”而“亨”，乃“利贞”，乃亨通，这样才能实现营销文化的本质回归。

（七）新企业家文化的挑战

市场经济条件下企业家文化的挑战，主要是指将企业家产生

的市场化问题。这里面包括企业家观念的市场化,以及走向企业家经营观念、选拔使用和绩效评价机制的全面市场化等方面的问题。随着市场经济体制的初步建立,企业家的观念更新已经不会再是决定性的因素。而与其相配套的选拔使用和绩效评价机制却显得越来越重要。它要求人们对企业家的选择,无论是在选拔方式上还是在选拔标准上,都要实现市场化。

市场化的标准是什么?根本标准是“容民畜众”(《师卦·象传》),使管理过程和管理结果“实孚其福”(《既济卦·九五·象传》),“养贤及万民”(《颐卦·象传》)。易道反复强调“君子”(管理者)要“曰新其德”(《大畜卦·彖传》),“积小以高大”(《升卦·象传》)。我认为,这当然不是道德说教,也绝不仅仅只是指“君子”(管理者)的道德修养问题。我们可从以上所示之易道,以及中国管理艺术的表达中体会到,管理的过程、管理的目标、以及管理的现实结果,是否能“容民畜众”,使社会“实孚其福”,取决于企业家能否“曰新其德”,“积小以高大”,也就是能否出效益。所以进一步说,也是要取决于企业家个体的能力资本。

在现代市场经济中,在新的企业家市场上,一旦某人要投标成为经营者,他就必须通过各种方式(或曰市场信号),显示自己的人力资本(或曰能力资本)资源。竞标的人越多,这些方式,或信号,就越能真实反映出竞争者的能力。市场机制能够选出最有能力的人来担任企业家。同时,在成熟的市场经济体系中,评价企业家的绩效也将主要通过企业的市场效益,并且,最终通过社会效益来确定。

(八) 新新文化——网络文化、电子商务 以及非正式组织的挑战

网络文化及正在兴起的电子商务是最新的,也是最严峻的挑战。对于这个挑战,我们可以不夸张地说,只能是适之者生,逆

之者亡。

这也是现代企业经营管理中不能不面对的一个新问题。现代社会以及现代管理,呈现出由形式化向具有实质性活动的多元化网络转变。这种在目前尚难以完全预见结果的特别挑战,对中国管理者而言,可能会成为千载难逢的大好机遇,也可能会成为大浪淘沙的可怕关口。易曰:“《易》之为书也不可远;为道也屡迁。变动不居,周流六虚,上下无常,刚柔相易。不可为典要,唯变所适。”(《系辞下》)这本来是中国管理艺术的一个深刻的基本原则。

与此相关,非建制型信息传播渠道的企业文化网络,将在今后的管理体系中产生越来越大,越来越明显的作用,这是管理中必须注意的一个问题。但是,在目前的一般的组织体制下,非正式组织的存在往往容易产生功能的负面化。非正式组织中传播的信息没有得到有效的管理和利用,无法起到应有的整合管理价值的作用。再进一步说,随着市场化程序的提高,员工的利益也越来越呈现出多元化趋势,而非正式组织则以其特有的亚文化形式去有效地补充主流文化。因此,体会和掌握中国管理艺术的“变动不居,周流六虚,上下无常,刚柔相易”之理,以宽容和鼓励的态度,发挥非正式组织的作用,将会成为现代企业文化建设的一个重要方面。

以上这八大挑战表明,中国管理文化内涵最重要的是以“天下”,或曰全局为中心,以人自身发展和自身的命运为目标,以具体层面上的“事业”管理的操作性为对象的文化精神。

二、管理变革, 制度创新

随着现代科技的进步以及信息传播手段的迅猛发展,世界各国的产业结构正在经历前所未有变化。传统观念上的商品、服务

以及距离，正在失去本来的意义。因此，全世界的企业管理正经历着是一场巨大的变革。实际上，不仅是中国的管理者，对世界上所有的管理者来说，目前都同样面临这个严峻的，但是绝对公平的考验。

你必须调整自己，来适应巨大变化中的环境与现实。

中国管理文化在春秋战国时代曾经历了“礼崩乐坏”的时代，原来的和谐与秩序不复存在。一个社会就像一座巨大建筑物，一旦“皇建之极”坍塌，下面的所有秩序制度，也会跟着土崩瓦解。从传统管理文化的眼光看，这也就好比人道世界，离异于“天”之“神道”。然而，既已离异，人道世界又以什么作为精神支柱，恢复和谐与秩序？

儒家观念认为，现实的变化，既是因为礼乐制度的不再适应而引起，那就应该重建（恢复）理想的礼乐制度，“克己复礼”，改革组织，重整秩序。春秋战国时代因“礼崩乐坏”而激扬起的理性，终于使精神信仰升华，走出原始的混沌，生发出汉代的礼乐文明，并陶铸出大汉这样一个强盛帝国。以商周时代的精神信仰与汉代的精神信仰进行比较，后者明显因理性的激扬而具有更高的主体意识，更明确地表现出对天人和谐与秩序的自觉追求。

儒家倡文明，就是要求将现实中的新问题放在文明的大化中去解决，“以人文化成，陶铸尧舜”，“宪章文武”，塑造新的管理艺术，重构组织制度，恢复教化秩序，使“神道”之内涵，应人情之需要，日益丰富。以这种人文精神作为内在的生命活力，中国的管理文化才能够不断适应新的现实，在更高的文化层面上复兴并且升华。

这个思想内涵，完全适应现代管理变革中提出的时代课题。如美国麻省理工学院教授哈默博士和 CSC 管理顾问公司董事长詹姆斯·钱皮，于 20 世纪 90 年代提出“组织再造”理论。这个理论在管理学界引起广泛兴趣。我们认为，结合中国管理文化精

神，密切关注现代理论，深入探讨，及时总结和掌握国外实践经验，有助于推进我国企业管理的改革和发展。

（一）管理变革之一：实行“组织流程再造”

易曰：“化而裁之谓之变，推而行之谓之通。”（《系辞上》）又曰：“化而裁之存乎变，推而行之存乎通。”（《系辞上》）这个道理，古今中外，都是一样。

管理变革，说到底就是企业组织对环境变化的适应过程。从最早的亚当·斯密的劳动分工理论，到20世纪初泰勒提出“科学管理”思想，现代管理变革实现了很大的突破。以后法国的亨利·法约尔和德国的马克思·韦伯，共同奠定了古典组织理论。在20世纪以后的五、六十年时间里，在很多发达国家完成了工业化进程后，管理变革没有实质意义的重大进展。直到20世纪90年代，彼德·德鲁克提出管理的范式需要变革以适应新的知识社会，哈默和钱皮提出了“组织流程再造”理论，由此引发了新一轮新的管理革命。

“组织流程再造”理论突破了“劳动分工”理论观念的束缚，将管理理论的价值意义，定位在提高企业的竞争能力，从业务流程上保证企业以最小的成本、最高质量的产品和最优质的服务，在不断加剧的市场竞争中，争取发展机遇。“组织流程再造”理论的核心是“流程”，就是说，视管理活动为一个贯彻始终的为顾客创造价值的过程。所以，在某种意义上，企业再造理论的“组织再造”也就是指“流程再造”。实施的方法是以市场（顾客）中长期需要为目标，最大限度地减少对产品增值无实质作用的环节和过程，以先进的信息技术为手段，来建构企业组织结构和业务流程。

继“组织流程再造”理论之后，也有学者提出过“组织转

型”理论，主要是强调根据企业外部环境的变化，不断调整企业自身的发展目标模式。这种理论也可以说是“组织流程再造”理论的发展和深入。

（二）管理变革之二：培育“公司核心能力”

易曰：“子曰，乾坤，其易之门邪？乾，阳物也；坤，阴物也。阴阳合德而刚柔有体，以体天地之撰，以通神明之德。”（《系辞下》）乾坤，其易之门，亦天地之门，阴阳合德，刚柔相荡，“天行健，君子自强不息”，因能够“自强不息”，所以能“体天地之撰，以通神明之德”。现代管理学发展变革，完全符合这个易道的根本原则。

现代管理学发展的一个重要趋势是重视培育“公司核心能力”。强调核心能力是当前企业发展中一种重要的管理变革，因为知识经济的兴起和全球经济一体化的发展，使得企业赖以存在的环境因素，在更高的层次上和更大的范围内相互作用。在新的时代，企业需要面对更多的不确定性。因为条件的不断变化和不断变化中的不确定性，企业需要从传统的以经验分析为导向的管理思路，转向注重对于内部核心能力的培养，并在此基础上，进行新技术、新产品、新市场、新战略的构想和实施。1990年，C·K·帕汉拉德和G·哈默在《哈佛商业评论》发表的“公司核心能力”一文中，对“企业核心能力”作出定义，认为核心能力就是指企业技能、技术和知识的结合，是“将技能，资产和运行机制有机融合的企业自组织能力”。这个定义，得到国际管理学界的认可。从这个定义中我们可以体会到对于“自强”、“自运行”这样一种核心能力的重度把握。

企业核心能力既是组织资本，又是社会资本，其中，组织资本反映的是协调和组织生产的技术方面，社会资本反映的是注重社会环境的方面。一般而论，企业核心能力包括运行能力和制度

能力。但是，对于成功的管理变革而言，最重要的是核心人物总经理的变革热情，对新事物向往的激情。如果没有总经理的激情，没有其全身心的投入，变革不会成功。由于成功的变革往往需要数年的时间积累，主要管理者（总经理）的毅力和意志品质也是非常关键的因素。同时，各层次的员工也都应该了解自己的工作对企业的竞争力和加强市场地位有何重要性。总经理的热情与员工的理解，对企业的变革具有同样的重要性。

没有什么事比创造一种新事物，建立一种新规则更加容易产生怀疑情绪，更加难以管理，更加具有风险了，因为变革者所要面对的是所有旧制度中的既得利益者，而那些可能受益于新制度的人们，在变革的进行过程中，其“受益”尚只是一种可能性，所以对新制度的拥护并不会太热情。《周易》中时时提示：“君子终日乾乾，夕惕若”（《乾卦·九三》），“君子豹变，小人革面，征凶”（《革卦·上六》），同时，有时也常提示“百姓日用而不知”的道理，这些都反映了中国管理文化中的一种忧患意识，危机意识，提示管理者，尤其是身在高位的管理者，要时刻注意保持头脑清醒。现代市场经济中，身为管理者，面对瞬息万变的市场竞争，好比身处战场，对此细加玩味，一定得益莫大。

（三）管理变革之三：创造“可持续发展组织”

易曰：“保合太和，乃利贞”。（《乾卦》）“保合太和”的管理艺术是《周易》自始至终强调的重点之一。又如本书第二章、第三章中描述的，在中国管理艺术中，易学又是与五行思想紧密结合的，《说卦传》中说：

帝出乎震，齐乎巽，相见乎离，致役乎坤，说言乎兑，战乎乾，劳乎坎，成言乎艮。

就是把东南西北与木火土金水五行及八卦相配。八卦、五

行、阴阳三大文化体系混合为一，共同构成一个辉煌灿烂的完整的思想结构，阴阳大化，五行生克，八卦相荡，其中自然包含了生气无限，是中国管理艺术的一个基本特征。这个基本特征的重要意义之一，在于它实际上揭示出，管理组织的价值在于其具有一种活力，一种可持续发展的性质。现代管理学的发展，深刻地证实了这一点。

管理变革中，创造一个具有主动创新能力的组织，一个追求可持续发展的组织是关键。对于一个经济社会来说，企业可持续发展本身就是经济可持续发展的重要内容。作为人力资本和物质资本配置的主体，作为效率和效益的追求者，作为事实上不断地适应环境变化的一种组织结构，企业的可持续发展是经济可持续发展的本质体现。没有可持续发展的企业，就不可能有可持续发展的社会经济。

实现企业可持续发展的根本途径，是建设一个鼓励冒险，奖励创造性精神的环境、氛围、条件。现在国外一些国家流行的一种学习型组织，即所谓“热力群体”，是值得我们借鉴的。这是一种变化和创新都非常快，在组织的内部，又有很多可以表现个性的机会。鼓励个人自己建设自己。它们所倡导的是自己建设自己，口号是：“我就是领导人”。但是，指挥者亦像磁铁一样，能吸引周围的成员。在硅谷从事高新技术的许多公司，都是这种“热力群体”。

我国在传统上从来就不缺少企业的组织资源。然而，现代不少中国企业缺少一种均衡、稳定和可持续发展的能力，国外许多企业都是“百年老店”，而我们的不少企业只能“各领风骚三五年”，这值得人们深思。

今天，我国的管理改革与管理发展，已经到了关键时期。建立现代企业制度，只能理解为是我国企业发展的一个阶段性追求，实现企业可持续创新和发展能力，才是根本目标。邵雍认

为：“为治之道，必通其变，不可以胶柱。”（《观物外篇》，第九）这个思想，强烈表明了其支持当时北宋社会改革家们的变法图强的主张。时代变化，物情已异，在现实之中，对待社会制度，乃至现实人生的态度、观念，也理应随之发生变化。邵雍说，“夫四时四维者，天地至大之谓也”。四时是指时间的绵延，四维是指空间的广袤，天以阴阳而主四时，地以刚柔而主四维，天依于地，地附于天，因而整个宇宙是一个时间与空间相互交织、彼此依附的统一的统一的结构，空间的横向的铺陈本身就蕴含着时间的纵向的扩展。

邵雍对《周易·系辞》“神无方而易无体”、“显诸仁，藏诸用”之文解释说，就易之变动不居而言，谓之无体，就易之既有典常而言，又可谓之有体，体不可见，假象以见体，此为刚柔有体之体，乃已成之象数，不可为典要，故虽有体而本无体。神者易之主，易的根本精神在于神。《系辞》云：“阴阳不测之谓神。”“知变化之道者，其知神之所为乎。”神，即现实之中的持续变化发展之道。

从以上所述，我们也可以看到，对中国管理艺术的重新反思，深刻检讨，非常有助于对现代管理学发展趋势的认识，具有十分重要的现实价值。

三、市场游戏，六大规则

孙子说“兵形像水，水之形避高而趋下，兵之形避实而就虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形。”（《孙子·虚实篇》）孙子又说：“胜者之战，若决积水千仞之溪谷者，形也。”（《孙子·形篇》）这表明，兵家管理文化的一个基本原则是，所有兵法，或管理行为方式，都应该像水一样。

水，本身无形，随形成形。

在实际的管理运行过程中，由于各种客观因素和主观条件的变化，人所面对的对象，都不会静止不变，种种复杂情况，随时可能出现，像水一样，因形而形。大禹治水，导九河使之入海，就是使水的流向和水的能量，能按照人的意志和需要，发挥作用。所有管理决策，行为设计，都必须根据这个原则。这个原则，是中国管理文化的一个根本精神。

孟子说，“人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过颡；激而行之，可使在山。是岂水之性哉？其势使然也。”（《孟子·告子上》）人性如水，若不受“激发”，就只是因势而下，平静无事，其表现好比“从善如流”。但是，若环境、形势等外在条件变化，人性受到“激发”，就能使水瀑飞激，水跃如山。

这样的管理观念，决定了管理决策和管理应用中主体精神的突出作用。人在管理行为中表现出来的雄奇策略，不过是主体能动性的创造性结果。人之所以为天下贵，原因也正是在此。

中国兵家管理艺术的这种管理哲学图式，以及强调的操作技巧，都是围绕着管理主体如何改造、构筑、操作客体世界这一总观念展开的，由“道、天、地、将、法”，兵家管理战略要素发展出“兵无常势”、“战无常法”、“致人而不致于人”，以及灵活机智的战术操作顺序。

现实正向管理学提出严厉的，前所未有的挑战。在“市场游戏”中，新的规则可能是前所未有的，也是必须正视的，顺之则昌，逆之则亡。以下六大市场游戏新规则，可以发人深思：

（一）市场游戏新规则之一：种瓜得豆， 事与愿违

有人说，在信息时代，关于经济、企业和技术的基本假设的有效性只能持续 20~30 年，而我们目前尚奉为典要的管理学思想

已存在至少有 50 年了。因此，在现实中，我们往往觉得，是在用过时的理论与大步迈进的新现实对抗。我们现在种的是瓜，来日得到的却是豆。可是问题在于，这种感觉也许会一直存在下去。

管理学致力的是对人和人的活动制度的研究。而在人的历史中除了“自然法”之外，还有人的主体能动性在起作用。所以“社会规律”不会恒久不变。这意味着，昨天有效的规定性或假设，今天可能失效，甚至还可能使人误入歧途。常言道，商场如战场，好的管理应该是像水一样“因形而形”。

传统管理学理论认为，只有一种正确的管理人的方式，这种方式就是集权——自上而下进行控制。具体地说，比如，认为每一行业总有自己特殊的技术、市场和用户，它们都是固定不变的。又如，认为管理层的工作就是“经营企业”，不注重企业以外的事务，认为管理是内向而不是外向的。但是，今天我们看到，所有这些假设，不是错误的就是过时的——这就是事与愿违，不能“因形而形”。

易学史上常有遇吉不吉，遇凶不凶的情况。如《左传·襄公九年》穆姜占筮，就是遇吉不吉的卦例；又如《国语·晋语》中记载重耳的占筮，就是遇凶不凶的卦例。《淮南子·人间训》记载：“孔子读易，至《损》《益》，未尝不愤而曰：“益、损者，其王者之事欤？事或欲以利之，适足以害之；或欲害之，乃反以利之。利害之反，祸福之门户，不可不察也。”在管理变革的今天，种瓜可能得豆，种豆亦可能得瓜，遇吉实凶，遇凶实吉，事与愿违的局面，在今天的市场竞争中，会屡见不鲜。

（二）市场游戏新规则之二：危机管理， 顺时应变

在现代市场经济管理中，要建立危机管理意识，准备随时应变。

传统管理学关于组织的研究从一开始就建立在一个假设之上，即认为存在一种适合所有企业的组织形式。比方说，目前我国管理学界还在流行的一种说法是，应该给企业的等级制度划上句号。但是，这可能吗？——船要倾覆的时候，船长决不会召开讨论会讨论我们怎么办，而是直截了当，下达命令，每个船员都得遵令行事。所以，问题不在于“等级制度”本身，而是在于这个制度是否符合危机管理的现实要求。

不过，这也并不是说，危机管理适于一切场合。如医药业多年以来就以团队为单位开发和推广新药。团队中，可能有医药专家、生产专家、财务专家，他们必须共同合作，来推进同一个项目。有一人在合作中不协调，都会影响全局。因此，最理想的是根本不使出现危机。

作为个人来说，必须学会适应不同的组织结构。有时你是团队中的一员，你必须接受命令。同样一个人在自己的企业里做老板，在与其他人结成同盟时则是合伙人，甚至在另一场合中要充当小角色。

易曰：“圣人设卦观象，系辞焉而明吉凶，刚柔相推而生变化。是故，吉凶者得失之象也，悔吝者忧虞之象也，变化者进退之象也，刚柔者昼夜之象也。六爻之动，三极之道也。……是故君子居则观其象而玩其辞，动则观其变而玩其占。是以自天佑之，吉无不利。”（《系辞上》）顺时应变，实际做起来是最难之事。其间之吉凶得失、悔吝忧虞、变化进退、刚柔昼夜，以及“六爻之动”，“三极之道”难以把握。于中能体会到“日新又新”其意所在者，才是“君子”，也就是成功的管理者。古人则是以“居则观其象而玩其辞，动则观其变而玩其占”这样的方法，来把握这种变动不居中的“危机管理”。

（三）市场游戏新规则之三：企业管理， 资源管理

泰罗当年鼓吹的“科学管理”的最佳案例，是针对一家政府机构的，甚至“经理”一词，最早也是使用在公共管理方面的人员身上。但是在萧条之后，在鄙视商业的气氛中，公共部门的管理被重新命名为“公共行政”，此后才变成了一门独立学科。

不同机构的管理是有区别的，不同的使命，决定战略，不同的战略，决定具体部门的管理组织的结构形式。但是管理一家零售连锁店与管理一家医院之间，也一定是有共同点的，这种共同点，可能要比商店经理和医院院长自己所认识到的要多得多。比如，所有管理机构的主要管理者，大约都要花费同样的时间处理人的问题，而人的问题，在所有部门中，除了数量不同，性质几乎总是差不多的。所以，即使是在工商部门的管理中，管理也不决会只是单纯的工商管理，其管理的成败，往往会由人力资源方面的因素决定。

在知识经济时代，促使经济增长的部门，更可能在非工商领域，比如说，教育、卫生、体育、娱乐业。在可以预见的未来，推出新思想、新方法和新措施的最重要领域，将是在社会知识资源的管理方面。企业管理的观念可能会发生本质的变化。

易道主张“功业存乎变”的管理价值理念。对此，前人十分注意。如晋代易学家韩康伯（公元322—380年）说：“功业由变而兴，故见乎变也”（《周易正义》）。又如明代易学家来知德说：“功业即因变而见矣。功业者，成务定业也，因变而见，即变而之以尽也”（《周易集注》）。在知识经济时代，在现代市场游戏中，管理的资源性观念正在日益成为“成务定业”的法宝。

（四）市场游戏新规则之四：市场操作，双赢原则

马斯洛有一个思想：对不同的人必须采取不同的管理方法。这与管理理论大相径庭。过去的方式依赖于一个假设：员工为一个企业全心工作，靠这个企业谋生和发展，他们是该企业的部属，与企业一荣俱荣，一损俱损。

这样的假设，在今天的知识经济中站不住脚了。知识赋予资源以流动性。比如，与制造业中的体力劳动者不同，脑力劳动者本身拥有生产资料：他们把知识藏在自己的脑海里，可以把这些知识性资源随身带到任何地方。同时，公司所需要的知识可能是不断变化的，结果更进一步促使这些劳动力资源的流动。所以在知识社会，越来越多的关键劳动力——也就是薪水最高的那部分劳动力——将日益由不能按照“管理”这个词的传统意义加以“管理”的人员组成。在许多情况下，这些人甚至不是他们为之效劳的公司的雇员，而是公司的承包商、专家、顾问、股东或兼职雇员等等。他们当中越来越多人的身份不是取决于付给他们报酬的公司，而是取决于他们自己所拥有的知识。在公司的运作过程中，他们处于被管理者的位置上，但是，他们和管理者不是附庸与被附庸的关系，而是合作进行“市场操作”的关系，或者说一起“做市场”的伙伴关系。

伙伴关系，就是双方平等的关系。也就是说，人的管理越来越像做市场营销工作。在市场营销中通常不会提出这样的问题：“我要什么？”而是：“你要什么？”因为只有满足对方的目标和结果，才能做成自己想要做的“营销”。双赢原则，将越来越成为市场操作的一项基本原则。

易曰：“君子学以聚之，问以辩之，宽以居之，仁以行之。”《易》曰，见龙在田，利见大人，君德也。”（《乾·文言》）时刻以

“见龙在田，利见大人”的精神气度待人待己，“学以聚之，问以辩之，宽以居之，仁以行之”，是在知识经济时代根据双赢原则，进行市场操作的必须的方法论立场。

易理多有阴阳相敌而相应之说，如《中孚》六三爻辞曰“得敌”，《同人》九三爻曰“敌刚”，皆是谓阴比阴、阳比阳为“敌”。《咸》卦《彖传》曰：“柔上而刚下，二气感应以相与。”《复》卦曰：“朋来无咎”，是谓阳来，阴以阳为友。本书第一章提到易道之“太极思维艺术”，其中的重要法则之一，是和谐思维艺术：“保合太和”，均衡和谐，阴阳双方，相反相成，维持动态平衡。这也就是现代的双赢原则。

（五）市场游戏新规则之五：用户价值，至高无上

工业革命时期，当纺织业刚刚兴起时，它被认为具有自己的独特技术。18世纪末到19世纪初出现的其他行业也是如此，每一行业的技术互不重叠。在整个19世纪和20世纪上半叶，各行业奉行的口号是：掌握自己的技术，挣属于自己的钱。钢铁业的技术员没有必要了解在医药业和印刷业中发生的专业细节。

过去我们看到的企业竞争就是企业间的竞争，不是产业竞争。今天的情况就不同，产业同产业在激烈厮杀。铜材的对手不仅仅是铝材，还有由石化公司生产的塑料。计算机最初是一种工程工具，然后变成了存储数据的一种手段，可现在又成了传媒和通信业的技术基础，从目前的发展趋势来看，它似乎还正在演化成人们的一种思维方式。

这种变化的一个隐含意义是：非客户与客户同样重要，因为他们都是潜在的客户。技术和最终用途都不能作为管理政策的基础，最重要的价值只能是用户价值，是服务对象——“人”的价值的第一性。

易曰：“养正则吉也”（《颐·彖传》），又曰：“天地养万物，圣人养贤及万民。颐之时义大矣哉。”（《颐·彖传》）强调的也是此意。《坤·彖辞》中说：“坤厚载物，德合无疆，含弘光大，品物咸亨。”是一种至高无上的人本主义精神。现代市场经济的这一个“用户价值，至高无上”的“新”游戏规则，是社会文明进步的标志之一。

（六）市场游戏新规则之六：管理决策， “经营”市场

上面提到，管理学中的不少传统观念，都是建立在一个假设基础上，即：管理的范围仅局限在企业之内，管理层的主要工作是经营企业。

这种说法导致了一种倾向，即把企业家和经理人硬性作出区分，并人为地使创新和管理割裂开来。而实际上，在现代市场经济中，任何管理机构如果不能持续创新，就会面临灭亡的境地。必须认识到，影响管理绩效的最大力量，是来自管理组织的外部而不是内部。企业家和经理人是一个任务过程的两面：不懂管理的企业家难以持久，不懂创新的经理人步履维艰。

传统的常规的管理理念，是对今天的资源进行分配，以满足今天经营之所需。而新市场的活动要求管理向外向型发展，不仅要今天的资源作出分配，还需要对明天的资源进行规划。

以市场营销为例，本来应该是把对于外部社会、经济环境和用户的价值认识带到企业内部，使之成为经营战略和管理决策的基础。然而，事实是市场营销从来没有完成这一宏伟的任务，因为至少目前在不少企业经营中，在实际的营销管理中，情况恰恰相反，它变成了销售的一种支持工具，不是问“客户需要什么？”而是问“我们想卖掉什么？”结果，管理的重头戏还是放在内向式的管理上。经理人的大部分时间和精力，就是这样花掉的。

近年来，这种情况被信息技术加重而不是减轻。这些年来，我们不少企业一直在集中加强传统的信息收集方法——这种信息几乎都是关于机构内部运作情况的。会计制度作为绝大多数经理人员仍然不可或缺的信息体系，记录着公司内部发生的情况。它基本上不产出任何关于外部的数据。在不少企业的信息工作会议上只谈论一个话题，即如何获得更多的内部信息。事实上，在各个机构收集的资料当中，关于机构内部事件的信息占大约 90% 甚至更多。

但是，时代已经悄悄地发生了巨变。百战不殆的战略需要获得的是有关公司外部情况的信息，即有关非客户、公司自身和竞争对手目前所用技术之外的其他技术，以及目前尚未涉足的市场等方面的信息。制定收集和分析外部信息的严密方法将日益成为公司和信息专家面临的主要难题。只有掌握了这些信息，公司才能决定如何分配资源以创造最大收益。也只有掌握了这些信息，才能应付知识经济在性质和内容上突然转变所带来的新挑战。

企业管理，已经不再是指一个企业的内部管理。管理已经变成一种重在企业外部事务方面的行为。就是说，管理决策不仅仅是“面向”市场的问题，而是如何去“经营”市场的问题。

请记住：在现代市场经济中，组织内部，是产生成本之处。只有组织外部，才是产生效益之处。企业内部管理的最终目标，是降低成本；企业外部管理的最终目标，才是产生效益。二者当然相辅相成。但是如果要区分主次，则何为主？何为次？岂不一目了然？

易曰：“夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。先天而天弗违，后天而奉天时。天且弗违，而况于人乎？况于鬼神乎？”（《乾·文言传》）所要求的，是跳出自身，把握大局。按照中国管理文化的宏观思想结构，其价值论的特征在于“天人合一”，在管理中，深刻体现着“人身

小宇宙，宇宙大人身”的道理。“小我”与“大我”，相辅而相成，这是易道管理思想的基本精神之一。这个管理精神，无论在现代管理变革中，还是在现代管理思想的价值定位中，都有莫大的现实意义。

《孙膑兵法》中说：“唯知‘道’者，上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知适（敌）之请（情），陈（阵）则知八陈（阵）之经。见胜而战，弗见而诤，此王者之将也。”意思是说，“王者之将”，应该是知“道”者，即懂得天地、自然、人世社会运行规律、规则之人，这种人才能够得民心，懂敌情，也才能理解八阵的深刻内涵。由此，也才能了解什么时候有取胜的把握，而可以出战。了解什么时候不可能取胜，虽然在上者（君王）想出战，也要力争，阐明不可出战的理由（“弗见而诤”）。显然，这里是将“阵法”与“天道”对应，进行观照和把握。

在今天的市场经济中，这无非也就是要求我们善于将具体的、一时、一事、一企业的管理过程，管理行为，与“天下”大势，发展趋势对应观照。“经营”市场，在经济活动高度市场化的今天，无论对大小企业，几乎同样重要。

四、管理艺术，日新又新

把握传统管理文化，有一个价值评价的问题。每一种文化，都是主体根据自己的需求创造的，而主体的文化需求必然影响到传统文化在发展过程中的价值结构形成。从主体需求的多元性来看，文化价值决不会是单一的，现代人对同一传统文化，会有不同的需求，而不同主体又有不同利益标准，从而影响文化价值评价。这种价值评价，决定了我们对传统与现代的会通的具体把握。

（一）传统管理文化之价值评价

知识经济的发展，在无情地导致旧的管理组织结构瓦解的同时，也带来了新的知识管理发展的大好契机，但是，潜伏的问题也因此冒出头来，在我们对于传统管理文化的价值进行评价时，发现它的价值定位可以是多样性的。

1. 传统管理文化的功能性价值

人类创造的任何文化都有价值，因为人类是按照自己需要去创造文化的，从这个意义上说，人类创造的所有文化，都具有功能性意义。

根据主体对文化的需求性，传统文化满足人的需求并不是千篇一律的，如有些文化形态的功能性表现，它所对应的是满足人的基本需求，如日常生活，艺术欣赏，风俗习惯等，为人的日常生活增添情趣，也有的不在形态的功能性表现，而在它满足人的效益需求，或表现在使人的生活丰富多彩，等等。易曰：“易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大业”（《系辞上》），这是从根本上对易道的“修身，齐家，治国平天下”的管理功能性价值的描述，它最后是落实在“吉凶生大业”这一点上，即是关注“重大的现实事业”这一点。因此，所谓传统管理文化的功能性价值，主要是指文化满足人和社会一般生活需要的属性。功能性价值是传统管理价值体系中的基础部分。我们既不能因为其属庸常人生而漠视，也不能因为其属于“价值”范畴而产生过高要求。

2. 传统管理文化的方法论价值

传统文化方法论价值的出现是人类对文化价值的较高要求使然。在与自然打交道过程中，在调整自身关系中，人类会碰到各种各样无法预料的困难局面，这样，人类会本能地创造出能够帮助他们处理困境以摆脱困境的文化方法，这种文化以方法意义满

足人,因而我们称之为传统文化的方法论价值。比如“中庸”,要求人处事执其两端,言谈注意分寸,同时防止“过”与“不及”。又如“天人合一”,强调人是自然的一部分,人与自然息息相通,人的生命活动与生命状况直接与自然状况有关,因此,人应该“敬畏”、“尊重”、“爱惜”自然,在深层的意义上,这也是一种根本的方法论价值。方法论价值是传统管理文化价值体系中的结构性成份,应引起我们重视。

3. 传统管理文化的精神价值

从生活资料的简单朴素到生活资料的多样繁华,从物质文化享受到精神文化需求,从没有文化到拥有文化,其中体现了人类不断进取的精神。这种精神无疑会随着人类实践融合到人类创造的文化中;人类创造文化也可视为人类对自身的一种关怀,这种关怀精神也必然表现在人类创造的文化观念上。于是,历史上产生出现了大量具有象征、表现人自身顽强不屈、精进豪迈的文化现象。如“天行健,君子以自强不息”、“日新又新”、“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”、“坤厚载物”,等等。是告诫人们,天地自然,风雨博施,正大光明,富仁者情怀。对人而言,就是要积蓄德行,“夕惕若”,“履霜,如有薄冰”,才能百行无忧。这就是中国管理文化的最有价值的人文情怀。人们只要读到它,就会不自觉地为之震动。从“天学”中,我们仍然可以读出人要与自然协调,天人血气贯通,故人对自然、社会,应有博大的担当精神,将个人生命提升为宇宙生命,从而提高个人的精神境界与道德水平。

中国管理文化中的很多命题,之所以能“日新又新”,延承下来,不断为时代所用,就在于这些命题中,有鼓舞人、激励人、感化人、升华人的精神价值在内。精神价值是传统管理文化价值体系中的核心成份,它是人类文化价值的提炼和浓缩。中国管理文化对人类进步发展,有着不可取代的意义。

4. 传统管理文化的动态性价值

这个问题可以分成两个方面来看。

其一，传统管理文化的时代性及价值转换。因为人是由有利益差异的个体组成的，而处在不同利益关系之中的人对于文化的评价总是根据自己的需求而定，从而使文化价值呈现相对性、不确定性，某些在一定的时代中，对主体有巨大意义的文化价值，在另一个时代中，其效用意义可能就会转移。比如中国传统管理文化中的“天学”，在封建统治时代，农业文明时代，其价值不但表现在人与自然关系的调整，更表现在对人与人之间的关系的协调，其对于全社会的凝聚、统一、协调，有过自己的崇高价值。而在现代社会中，其对于全社会的凝聚、统一、协调的价值意义，就显然被缩小。其显性的价值意义，可能更主要是凸现在人与自然的协调方面了。

其二，传统管理文化的动态性及负面影响。主体对文化的需求本无止境。这意味着创造文化的实践活动必然是动态的。因此当某种故有文化形态的价值小于新的实践需求时，那么故有文化价值便会转换为负价值。比如数术，在长期的农业社会管理中，对协调社会中人人关系，维持社会稳定，进行管理决策有过极大积极作用。但是进入工业文明时代之后，数术的直接价值就很难充分显现，因而后来遭到批判并几乎被否定，而事实上，现代社会中的缺乏学术含量的数术学，也的确不能否认其价值的负面影响。

（二）新世纪的管理组织及领导者

在急剧变动的新的世界潮流中，谁能预测未来管理组织的变化和它所需要的领导者，谁就能驾驭未来的组织，使自己的组织适应这种变化，在竞争中处于优势地位。因此，迎接 21 世纪的新挑战，必须了解在科技革命引导下，正在悄然发生的管理组织

变革及其对新的领导的需求。

1. 正在悄然发生的管理组织变革

谈到组织，人们很自然地会联想到小至夫妻店，大至学校、医院、剧团、工厂、研究所，甚至包括跨国公司、国际组织，以及国家等等既有一定的活动目标，又有为实现其目标而确定的一定的结构和各种各样的分支机构或协作体系。组织是管理活动中的关键环节。在科学管理的发展初期，人们常常把组织当作一台由工程技术人员负责的，可以设计、测量、控制、管理的机器。但是，在现在，在将来，我们看到的组织正在或正将发生根本性的变化：它不再要求人们把它看作是一台机器；组织的原动力不再是机械的、人造的；组织是网状的有机体，组织的原动力是它的内部结构与外部环境之间形成有机的、统一的、和谐的自然的有机结构。

组织观念和组织形式的变化，根源之一在科学技术，尤其是信息产业的发展：

其一，信息产业的发展，促使人们必须学习人际沟通的全新方法；

其二，信息产业的发展，要求（有时甚至是强迫）管理组织必须在产品和服务上作出及时、迅速的调整；

第三，信息产业的发展，使人际沟通（通讯状况）发生巨大改变，意味着过去一些只对当地有意义的变化，现在可以同时在全世界各地都看到。

这种时空关系的调整上的巨大变化，促使我们寻找和开拓新的组织形式。易曰：“刚柔者，立本者也；变通者，趣时也；吉凶者，贞胜者也；天地之道，贞观者也；日月之道，贞明者也；天下之动，贞夫一者也。”（《系辞下》）这是对理想组织的结构功能的向往和理论论证。中国管理文化的着眼点往往在于“天下治理”，因此，往往视与整体的社会秩序有关的

社会组织结构为天下第一要事，易学中对合理有效的社会组织结构的论证和描述，往往也是最精彩的，但是以往在讨论周易管理学问题时，却不知为何从未被注意到。如易传在上述论述之后，又继续道：“爻象动乎内，吉凶见乎外，功业见乎变，圣人之情见乎辞”（《系辞下》），这就是对理想的组织的结构功能的具体要求。市场经济关系的巨大变化，要求每一个管理组织竭尽全力去提高反映顾客要求的灵活性和快速性，而且，还要能及时地发现在自己的组织中是否还存在“灵活性极积反应”的障碍，还要能够洞察自己的组织是否保持着“爻象动乎内，吉凶见乎外，功业见乎变”的功能性活力。

2. 未来的组织所需要的领导者

新的管理组织将是知识为基础的、相对松散的、多变的，而组织中的固定职位也越来越少的机构。面对管理组织变革的新要求，人们已经开始对传统的军事型（或家长制的）领导类型进行新的反思。这种领导类型过去曾起过重要作用，如二战期间其能够担负起领导庞大的军事活动的功能，在冷战时期也可以有能力操纵巨大的工业组织。军事型的领导不仅支配过一个时代，而且也是完全适应于那个时代的。但是，今天，这种领导模式将不再适应新的要求。新的管理组织必然对它的领导者提出新的要求。未来组织的领导者也必须考虑通过什么方式去领导这样的组织，去领导在职位减少的组织中一群不断流动的，作为资源，而非传统的“劳动力”的人。

当人们把组织看作一台机器时，组织被比喻为身体的生理系统，领导则被比喻为大脑。然而在多变的、松散的、以知识为基础的未来组织中，领导的概念和类型将会改变：

其一，在未来的管理组织中，需要有统筹资源分配，合理安排项目群活动的策划型领导；

其二，在未来的管理组织中，需要有为实施每一具体项目作

出特别指导的经理型领导；

其三，在未来的管理组织中，需要有对每一项目群中的所有成员的个人的主动性、自我管理能力和对突发事件进行随机决策进行协调的经营性领导。

策划型领导、经理型领导、经营型领导，这三种在未来的管理组织中的管理者，基本上可以对应我们所说的“修身、齐家、治国平天下”的管理三层次：

策划型领导的主要价值作用在于协调“天下”大势，回应社会现实需求，承担社会责任；

经理型领导的主要价值作用在于协调一个具体化项目、一个企业的日常的运作过程；

经营型领导的主要价值作用在于协调和关心每一个人的个体的存在，以及具体的经济活动；

现代管理者不再只是指着山顶大喊：“给我冲，占领它！”这样的角色。以上这三者的结合，才可能谈得上现代管理最终要求的“出效益”。

《易传》曰：“履以和行，谦以制礼，复以自知，恒以一德，损以远害，益以兴利，困以寡怨，井以辨义，巽以行权”，是特别提炼出“履、谦、复、恒、损、益、困、井、巽”九卦义理，以深刻而全面地辩证、论析管理者所应具备的基本品德，基本才能，以引导管理者可能的成功之道。同时，也谆谆告诫，成功时，切勿猖狂，遇挫折时，亦不必气馁。

但是，在我看来，这九卦义理的含义，远不止于此。它的深切之处，还在于指出了管理者的预防失败之道，保身远害之道。因为所有管理者无一例外，人人都想成功，但是，虽然人人都想成功，而在现实中毕竟不可能人人成功，而失败对于在现实生活中的人来说，非常可怕和残忍。时刻面对风险的管理弄潮儿，不能不顾及预防失败之道。人人都不想失败，但是，一旦失败，如

果及早就已经虑及保身之道，已经安排下退路，岂不更好？无论道家、兵家、儒家管理者，无论是在战场还是商场，无论古代还是现代，所有从事管理职业者，不妨将此九卦易理，反复读诵，最好烂熟于心，经常体味、把玩、揣摩。

也正是由此，我们或许还可以说，时代所要求的领导类型的改变，是现代生产方式的改变的自然要求，然而我们也不要轻易贬低过去的传统管理类型的历史价值。比方说，今天仍然会有这样的情况，在某些条件下，由于传统文化以及风俗习惯的影响，一个等级制的组织结构，有时正能够起到保证人们各在其位，各谋其政的作用。在这种情况下，传统的家长制领导可能会有更好的工作成效，一味强调“民主”可能效果会适得其反。所以，管理的永恒不衰的生命力，只能是来自于易道管理艺术反复强调的：“易之为书也不可远；为道也屡迁；变动不居，周流六虚，上下无常，刚柔相易；不可为典要，唯变所适。”（《系辞下》）“为书不远”，“为道屡迁”，“变动不居”，“周流六虚”，“上下无常”，“刚柔相易”，“不为典要”，“唯变所适”，都永远也是现代管理学的基本精神。

（三）传统管理与现代管理的会通

无论着眼点是在于继承传统管理文化，还是在于改造传统管理文化，关键都是在于如何实现传统管理与现代管理的会通。从这种会通中，我们也才能充分体会中国管理艺术对现代管理的作用和启示。

以易道为中心的中国管理文化，包括中国儒家、道家、兵家、法家、墨家、农家等等管理思想。其管理文化思想，固足当得起“博大精深”四字，无论从内容或形式上来说，都是浩浩茫茫，可谓无边无涯。但是，博而约之，其关注者，就是“修身、齐家、治国平天下”。

“修身”，就是个体的身心健康。这是从事一切事业的基础。也是管理的本质目标。把注重人个体以外的存在（自然界和社会关系），转向对人个体生命过程的关注。将人体自身，与阴阳五行相应，将人体的各器官和心理感情、生理功能和五行配合。通过相生相胜等关系，更深刻地揭示个体生命与天地自然的之间的同构关系。

“齐家”，就是一个家庭的治理，在今天，我们还可以将其内涵进一步扩大，视之为事业的治理，或运作管理。

“治国平天下”，就是对于天下大事的观念以及“以天下为己任”的责任心、责任感。以及所有管理决策行为中的全局观念。

“修身、齐家、治国平天下”，是中国管理文化的最深精义之所在。把社会（国家，或“天下”），事业，与人生性命，三个东西，互相紧密联接，视为管理成功的基本条件。三位一体，相辅而又相成。在周易大义之中，谈的都是治国平天下之事；但是，凡要治国平天下，必都要从具体的、个人的事业，或家庭开始；然而，要搞好一个人的事业、家庭，又不能不从一个人的最为现实的身心的健康开始。将健康、事业与治国平天下三者相连接，构成一种宏观的管理文化思想结构，这正是中国管理文化的奥妙之所在。这也正是周易中内涵的管理艺术之精华。

其特别的深刻性，表现在天与人互动，天与人互通，天即人，人即天一整套理论体系和行为方式中。将宇宙自然现象、社会人文现象、人体生命现象，身体的强健与道德的完善，视为互相联通、互相作用、互相反映的一种整体、系统的结构性存在形态。

只有这样去理解中国管理思想，才能真正把握其最深刻的内在精神。

前面我们曾提到，老子的管理思想，富于想象，山林隐逸，潇洒脱俗，高唱返朴归真，赤子婴儿，天真烂漫，生机英发，保持人的真性情，鞭挞权诈智巧，是中国管理艺术的华彩乐章之一。这在现代社会怕是做不到了。

然而我们重提《周易》的管理价值观。

以易道为价值核心的中国管理文化的“管理”，是一种理念，一种包含价值理想的管理过程，以及管理准则。

中国管理艺术，以易道为核心，建构了以阴阳五行、周易八卦、天干地支等为主体内容的宏观思想结构，衡度所有自然、社会、人的运作活动和谐及其意义。

对于这个思想结构的宏观认同，构成中国和东方民族的天地宇宙观。“内圣外王”的内在理念，外显为“修身、齐家、治国平天下”的基本人生事业观。它实际上也成为传统文化和民族凝聚力的基本思想框架和知识背景。

对于这个思想结构的微观分析，可以深刻评价当前人们的社会观（治国平天下）、事业观（齐家）、人生价值观（修身）的文化意义，并以新的视角，审察人与自然的关系，用东方的天地人生理念，评价现代经济发展与文化建设的互动，以及新世纪东西方文明的会通问题。

价值理想的具体化实现，就是达到“修身、齐家、治国平天下”三者的和谐这样一种理想状态。人在现实社会生活中所要追求的是身心的健康，事业的成功，社会的安宁三者共同呈现的美好。其与现代社会管理变革的接轨，意义亦蕴涵于其中，亦体现于其中。

后 记

由于种种历史原因，我在大学时学的专业是商业企业管理。这在当时是一个非常热门的专业。但是我却不太喜欢，所以后来终于“改行”，主要从事东方文化史研究。

我自小的浓厚兴趣，即是在东方文化史方面。如今，近十余年来，我的主要学术兴趣和研究领域，也都是集中在这个方面，不过，毕竟系统地学过管理学这个专业，还负责主编过《商业经济与管理》杂志，事实上，多年来，我在大学里也承担着一部分管理学的相关课程，目前主要是教关于管理文化和管理史方面的课。思想碰撞，激发火花，闪耀不已。对当前我国管理学发展方面的有些问题，常须有所思考。这次以“易学与中国管理艺术”为题目，写作这一本书，也是对多年来自己在这方面的思考的一个小结。

北宋郑樵在《通志·二十略》的《图谱略》中说，一般书籍，都应有图，俾使图文并美，否则，读者“见书不见图，闻其声，不见其形……后之学者，离图而书，尚辞务说，故人亦难为学，学亦

难为功”。这种说法,我是深以为然的。因此在本书中尝试以图配文,希望“俾使图文并美”,或可能使读者诸君在阅读时,不致于太过枯燥。

由于对有些问题的思考远不够成熟,在某些方面的心得也还不够深入,因此,本书中的不少提法,一定会有失当之处。尚盼诸方家,惠赐教诲。

在我写作此书的过程中,获得一些师友的热情帮助,无法一一列举,铭感在心。其中,著名易学家唐明邦先生专门赐下他的新作《当代易学与时代精神》、《邵雍评传》,以及多种海内外新近出版的易学著作,著名易学家萧汉明教授赐下他的新作《阴阳大化与人生》等,美国朋友,易学家 Mr. Wu Wei 远隔重洋赐寄下新作《The I Ching, Guidance from the Book of Changes》等,尤为大助。并向本丛书主编,著名易学家张其成教授,中国书店副编审赵安民先生表示感谢。

同时,也借此机会,对爱护我的所有亲人们,顶礼再谢。我对他(她)们,对这个世界,怀着深深的感恩之情。

王仲尧 谨记

2000年7月3日,庚辰年六月初二日

杭州商学院

总 序

张其成

在人类枢轴时代，只有一本书是由符号系统与文字系统共同构成的，那就是《周易》；在中国文化历史上，只有一本书是为儒家和道家共同尊奉的，那就是《周易》；在中国科学文化发展进程中，只有一本书对人文和科学都产生过重大影响，那就是《周易》。

《周易》是华夏文明的总源头，是中华文化的聚焦点！

《易经》、《易传》、“易学”不仅是“易文化”形成的三阶段，也是中华文化进程的三部曲，它标志着中华文化从巫术文化到人文文化、科学文化的发展过程。从某种意义上说，一部易学史就是一部中华精神文化发生、发展史。

作为“易文化”本质的“易道”，是宇宙生命的本体理念与生成结构，是开物成务、彰往而明、弥纶三才的大规律、大法则，是天人同构、时空合一、中正和合的思维方式与价值取向。“易道”构成了中华文化最稳定、最本质的内核，决定了中华文化的面貌、特征和总体走向，代表了中华民族的深层心理结构，促成了中国人特有的生活方式、行为方式、价值取向、伦理道德、审美意识和风俗习惯。

因此，我们有理由说，“易道”正是通贯儒家、道家的中华大道，是中国文化的主干，是中华民族的精神支柱！

“易道”对中华文化各形态、各学科的影响是深层次的。无论是以易理为指导思想规范各学科的学术走向，还是以易符、易图

为框架建构各学科的理论体系，都说明了这一点。中国古代的社会科学、人文科学、自然科学、生命科学在形成、发展过程中，往往或援易为说，或援以入易，从而都或多或少地与“易”建立了一种亲缘的关系。

因而从“易学”入手，从“易道”入手，探讨中国文化的精神本质，探讨中国文化各形态、各学科的思想来源、理论特征，就成为必要而且可能。

为此，我们组织了这套丛书。

本丛书旨在全方位展现易学文化的博深内涵和人文价值，系统阐述《周易》和易学的基本原理、哲学智慧，深入发掘易学与中华文化各形态、各学科的内在关系，企图从一个特定的层面揭示中华文化的本质特征、功能价值和发展规律。

新世纪的钟声即将敲响。

整个人类都在自觉或不自觉地准备步入下一个百年循环。历史毕竟逃脱不了《周易》所昭示的周期运动的大规律。

下个世纪，人类不同文明之间是大冲突还是大融合？这已成为世人关注的焦点。

“和平”与“发展”，是全人类的期盼。

如何消解东西方文化的冲突？如何消解科学与人文的对立？这是“和平”与“发展”所要首先解决的课题。

“易学”以它保合太和、含弘光大的个性为解决这一课题提供了重要借鉴。

面临西方文化的严峻挑战，重新确认以“易学”为代表的中华优秀传统文化的现代价值，承续以“易道”为代表的中华民族传统理念精神，发挥“易文化”弥纶天人、贯通时空的品性，促进人与自然的和谐、科学与人文的互通、中西文化的融合……

这是历史交付给我们炎黄子孙的光荣使命！更是“当代新易家”所不可推卸的职责！